



Maestría en

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tesis previa a la obtención de título de Magíster en Administración de Empresas

AUTOR(ES):

Erazo Guaigua Viviana Margarita

Galarza Onofre Luis Eduardo

Mero Constantine Kevin Gonzalo

Ramírez Álvarez Pamela

Zamora Solís Jessica Karina

Aprovechamiento del excedente generado en el proceso de galleta wafer en una industria local ubicada en Sangolquí para crear un producto de mayor valor agregado alineado al concepto Food Upcycling (Supra-reciclaje).

**PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN**

Aprovechamiento del excedente generado en el proceso de galleta wafer en una industria local ubicada en Sangolquí para crear un producto de mayor valor agregado alineado al concepto Food Upcycling (Supra-reciclaje).

Por

Erazo Guaigua Viviana Margarita

Galarza Onofre Luis Eduardo

Mero Constantine Kevin Gonzalo

Ramírez Alvarez Pamela

Zamora Solís Jessica Karina

Abril 2024

Aprobado:

Javier J. Traba

Javier Mencia G.

Cristian J. Melo

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos:
Erazo Guaigua Viviana Margarita, Galarza Onofre Luis Eduardo, Mero Constantine Kevin
Gonzalo, Ramírez Álvarez Pamela y Zamora Solís Jessica Karina, son los autores exclusivos de
la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Cristian Javier Melo González
Coordinador del programa

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Erazo Guaigua Viviana Margarita, Galarza Onofre Luis Eduardo, Mero Constantine Kevin Gonzalo, Ramírez Álvarez Pamela y Zamora Solís Jessica Karina, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Aprovechamiento del excedente generado en el proceso de galleta wafer en una industria local ubicada en Sangolquí para crear un producto de mayor valor agregado alineado al concepto Food Upcycling (Supra-reciclaje)**. es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Erazo Guaigua Viviana Margarita



Galarza Onofre Luis Eduardo



Mero Constantine Kevin Gonzalo



Ramírez Álvarez Pamela



Zamora Solís Jessica Karina

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Erazo Guaigua Viviana Margarita, Galarza Onofre Luis Eduardo, Mero Constantine Kevin Gonzalo, Ramírez Álvarez Pamela y Zamora Solís Jessica Karina en calidad de autores del trabajo de investigación titulado Título del trabajo de investigación **Aprovechamiento del excedente generado en el proceso de galleta wafer en una industria local ubicada en Sangolquí para crear un producto de mayor valor agregado alineado al concepto Food Upcycling (Supra-reciclaje)**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 16 de febrero de 2024.



Erazo Guaigua Viviana Margarita



Galarza Onofre Luis Eduardo



Mero Constantine Kevin Gonzalo



Ramírez Álvarez Pamela



Zamora Solís Jessica Karina

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a Dios por darnos la fortaleza, la sabiduría y la guía divina durante todo este viaje académico. Sin Su amor incondicional y Su constante apoyo, no habría sido posible alcanzar este logro.

A la Universidad UIDE y EIG, nuestra alma mater, queremos agradecerle por brindarnos una educación de calidad y por proporcionarnos las herramientas necesarias para crecer tanto académica como personalmente. Nos sentimos privilegiado de haber tenido la oportunidad de formar parte de esta comunidad educativa excepcional.

Asimismo, expresamos nuestro sincero agradecimiento a nuestro estimado tutor de tesis Javier Mencia. Su dedicación, orientación y apoyo inquebrantable fueron fundamentales en el desarrollo y culminación de este proyecto. Sus conocimientos expertos y su paciencia infinita fueron una inspiración constante.

DEDICATORIA VIVIANA ERAZO GUAIGUA

Dedico este logro a mí misma por ser la fuerza impulsora que materializó mis sueños. A través de mi perseverancia, dedicación y determinación, he alcanzado este hito significativo en mi vida.

También dedico este logro a mi amado esposo, Luis Nicolalde, por su apoyo incondicional en cada paso del camino. Su amor, aliento y comprensión ha sido pilares fundamentales en mi trayectoria académica y personal.

Le agradezco profundamente por ser mi fuente de inspiración y por estar siempre a mi lado, celebrando mis éxitos y compartiendo mis alegrías. Este logro no sería posible sin su presencia y apoyo constante.

DEDICATORIA LUIS GALARZA ONOFRE

Dedico este trabajo de corazón a Dios, quien me ha brindado fuerza y sabiduría en cada paso de este camino académico.

A mi amado papá, aunque ya no esté físicamente conmigo, su amor y apoyo siguen siendo mi guía desde el cielo.

A mi querido tío Wilson, por su constante aliento y sabios consejos.

A mi mamá, por su inquebrantable apoyo y sacrificio, este logro no habría sido posible sin su amor incondicional, apoyo constante y sacrificios incansables.

A mis adorables hermanos, por ser mi fuente de inspiración y alegría.

Le dedicó este proceso a TM que ha sido el respaldo de todo y que siempre ha estado incondicionalmente desde el día cero. A mi Titi fiel por estar presente en esta etapa de mi vida, este logro es también de ustedes.

¡Gracias por ser mi sostén en este viaje!

DEDICATORIA KEVIN MERO CONSTANTINE

Agradezco a mi madre Ligia Constantine H. quien en vida gracias a su dedicación, esfuerzo y cariño me permitió prepararme para alcanzar grandes logros y vencer obstáculos, además agradezco a mi padre Gonzalo Mero L. por su apoyo incondicional en mi vida, metas, y todo aquello que me proponga.

A mi novia Paola Macias P. por ser fortaleza en mi vida, mi soporte emocional y espiritual, también agradezco a mis familiares, amigos, profesores y compañeros por su apoyo durante la maestría.

DEDICATORIA PAMELA RÁMIREZ ALVAREZ

Dedico esta tesis a mi esposo Stephen Eric Wallbom, a mi padre José Fernando Ramírez Vélez y a mi madre Beatriz Álvarez Díaz. En este momento tan especial de culminación de un gran logro, quiero expresar mi más profunda gratitud hacia ustedes.

A lo largo de esta maestría han estado a mi lado, brindándome apoyo incondicional. Gracias por creer en mí, por alentarme a seguir adelante y brindarme un amor tan profundo. Esta tesis no solo es un testimonio de mi dedicación y esfuerzo, sino también un tributo a ustedes, mi amado esposo, padre y madre. Su motivación constante me ha dado la fuerza y determinación para perseguir mis sueños y alcanzar esta meta.

DEDICATORIA JESSICA ZAMORA SOLIS

Este proyecto de tesis va dedicado en primer lugar a mi papito Leo ya que con su apoyo logre cumplir esta nueva meta profesional, gracias por confiar y creer en mí.

A mi madre Jacqueline quien siempre me ha motivado con su ejemplo de superación, sacrificio y amor incondicional.

A mi querido esposo David porque en varios momentos de este proceso me ha brindado su comprensión, cariño y amor.

A mi pequeña hija Rafaela contigo viví cada instante de esta maestría, eras mi fuente de inspiración en aquellos días complicados, pero juntas aprendimos que ser mamá y estudiar si es posible.

A mis hermanos David y Danny, a Vane mi prima, Jhos y Andy mis amigos, a ustedes que estuvieron apoyándome y alentándome ustedes también lograron que esta nueva meta se haga realidad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente análisis se centra en la evaluación del mercado internacional de alimentos upcycled, con un enfoque específico en Estados Unidos, utilizando herramientas como PESTEL y el análisis de las fuerzas de Porter. A pesar de la crisis política prevista en Estados Unidos, se identifica un mercado próspero debido al creciente interés en la sostenibilidad y el aprovechamiento de excedentes en la industria alimentaria. Se reconoce la importancia de factores como la política arancelaria y la fluctuación de los tipos de cambio. Se destaca la competencia en el mercado de alimentos upcycled, donde aquellos con un enfoque en la conciencia ambiental tienen una ventaja competitiva. La audiencia objetivo son los centennials y millennials, quienes valoran la diferenciación del producto en pro del medio ambiente. Se estima que California ofrece un mercado potencial significativo, con un enfoque en los consumidores de mayor ingreso per cápita y una alta intención de compra de productos sostenibles. Se prevé captar el 0,97% del mercado disponible, lo que se traduce en un mercado objetivo de \$2765690 dólares. El marketing de contenidos y el inbound marketing son estrategias clave para captar a los early adopters y generar identificación con los productos. Se subraya la importancia de una gestión financiera eficiente y la exploración de iniciativas innovadoras, como el aprovechamiento del excedente en el proceso de producción. Se propone la compra del producto terminado al maquilador para reducir gastos operativos y de inversión inicial.

Palabras Claves:

Evaluación – Mercado Internacional – Upcycled

ABSTRACT

This analysis focuses on the evaluation of the international upcycled food market, with a specific focus on the United States, using tools such as PESTLE and Porter's forces analysis. Despite the expected political crisis in the United States, a thriving market is identified due to growing interest in sustainability and the use of surpluses in the food industry. The importance of factors such as tariff policy and exchange rate fluctuations are recognized. Competition is highlighted in the upcycled food market, where those with a focus on environmental awareness have a competitive advantage. The target audience is centennials and millennials, who value product differentiation in favor of the environment. California is estimated to offer significant market potential, with a focus on consumers with higher per capita income and high purchase intention for sustainable products. It is expected to capture 0.97% of the available market, which translates into a target market of \$ 2765690. Content marketing and inbound marketing are key strategies to attract early adopters and generate identification with the products. The importance of efficient financial management and the exploration of innovative initiatives, such as the use of surplus in the production process, is underlined. The purchase of the finished product from the maquila factory is proposed to reduce operating expenses and initial investment.

Keywords:

Evaluation – International Market – Upcycled

ÍNDICE GENERAL

<i>Autoría del Trabajo de Titulación</i>	4
<i>Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual</i>	5
AGRADECIMIENTO	6
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	12
<i>ABSTRACT</i>	13
ÍNDICE GENERAL	14
ÍNDICE DE TABLAS	20
ÍNDICE DE FIGURAS	21
PARTE INTRODUCTORIA	22
1.1. Título del proyecto.....	22
1.2. Nombre comercial	22
1.3. Aspecto innovador	22
1.4. Las 3 preguntas	23
1.4.1. ¿Por qué?	23
1.4.2. ¿Qué?	23
1.4.3. ¿A quién?	24
1.5. Equipo y aporte	24
1.6. Misión y Visión	25
1.6.1. Misión	25
1.6.2. Visión	25

1.7. Estrategia	25
PARTE GENERAL	26
2.1. Análisis PESTEL	26
A continuación, en la figura 3 se detalla el análisis PESTEL:	26
a) Política (Ambiente externo - Producción)	26
b) Económica (Ambiente externo - Producción).....	27
c) Social (Ambiente externo - Comercialización)	27
d) Tecnológica (Ambiente externo - Producción y Comercialización).....	30
e) Ambiental (Ambiente externo - Producción).....	31
f) Legal (Ambiente externo - Producción y Comercialización)	32
2.2. Fuerzas de PORTER	35
A continuación, se en la figura 6 se desarrollan las fuerzas de PORTER:	35
2.2.1. <i>Rivalidad entre los competidores</i>	36
2.2.2. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	37
2.2.3. <i>Amenaza de los competidores entrantes</i>	38
2.2.4. <i>Amenaza de nuevos productos sustitutos</i>	39
2.2.5. <i>Poder de los proveedores</i>	40
2.3. Análisis de Mercado	41
2.3.1. <i>TAM (“Total Addressable Market”) - Mercado Total</i>	42
2.3.2. <i>SAM (“Serviceable Available Market”) – Mercado Disponible</i>	43
2.3.3. <i>SOM (“Serviceable Obtainable Market”) – Mercado Objetivo</i>	44

2.4. Análisis Interno	45
2.4.1. <i>Fortalezas</i>	45
2.4.2. <i>Debilidades</i>	46
2.5. Matriz FODA	47
2.5.1. <i>Oportunidades</i>	47
2.5.2. <i>Amenazas</i>	48
2.6. Definición Estrategia	49
2.7. Modelo de negocio CANVAS	50
A continuación, en la figura 10 se detalla el modelo de negocio CANVAS:.....	50
2.7.1. <i>Segmento de clientes</i>	52
2.7.2. <i>Propuesta de valor</i>	52
2.7.3. <i>Canales</i>	52
2.7.4. <i>Relación con los clientes</i>	53
2.7.5. <i>Fuente de ingresos</i>	53
2.7.6. <i>Actividades Clave</i>	54
2.7.7. <i>Recursos Claves</i>	54
<i>Tabla 3. Referencia Maquila</i>	56
<i>CHOCOLATES BIOS</i>	56
<i>FÁBRICA DE CHOCOLATE EN DIVERSAS PRESENTACIONES</i>	56
<i>CHOCOLATES DON ELI</i>	56
<i>DULCIONE S.A.</i>	56

<i>ECUATORIANA DE CHOCOLATES</i>	56
<i>Fuente: Directorio de Fabricas Ecuador</i>	56
2.7.8. <i>Socios Clave</i>	57
2.7.9. <i>Estructura de costo</i>	57
PARTE ESPECÍFICA	1
CAPÍTULO I	1
PLAN DE MARKETING.....	1
3.1. Objetivos:	1
3.2. Estrategias:	2
3.2.1. <i>Empresa seguidora</i>	2
3.2.2. <i>Estrategia de crecimiento intensivo</i>	2
3.2.3. <i>Estrategia de integración hacia atrás</i>	4
3.3. Tácticas	5
3.4. Sistemas de Información y control	6
3.4.1. <i>Seguimiento Comercial</i>	6
3.4.2. <i>ERP</i>	6
3.4.3. <i>Planificación</i>	6
3.4.4. <i>Análisis de mercado</i>	7
3.5. KPIs	7
3.6. Plan de contingencia	8
CAPITULO II.....	10

PLAN COMERCIAL	10
4.1. Objetivos Smart.....	11
4.2. Público Objetivo	11
4.3. Análisis de la competencia.....	12
4.4. Rango de precios	13
4.5. Estrategias y tácticas.....	15
4.5.1. <i>Estrategia de ventas en offline.....</i>	<i>15</i>
4.5.2. <i>Estrategia de marketing de afiliación.....</i>	<i>15</i>
4.5.3. <i>Estrategia de presencia online</i>	<i>16</i>
4.5.4. <i>Canales de distribución</i>	<i>16</i>
4.6. Herramientas y sistemas.....	16
4.6.1. <i>Sistema de control interno y planificación</i>	<i>16</i>
4.6.2. <i>CRM.....</i>	<i>17</i>
4.6.3. <i>Herramientas digitales</i>	<i>17</i>
CAPITULO III.....	18
5.1. Objetivos del servicio al cliente.....	19
5.2. Estrategias de Customer Service para las empresas.....	19
5.2.1. <i>Estrategia de calidad y soporte</i>	<i>19</i>
5.2.2. <i>Estrategia multicanal.....</i>	<i>20</i>
<i>Distribuidores.....</i>	<i>20</i>
5.2.3. <i>Canales de comunicación para distribuidores</i>	<i>20</i>

<i>Consumidores</i>	20
5.2.4. <i>Canales de comunicación para consumidores</i>	21
5.3. KPIs	21
5.4. Flujograma	22
CAPÍTULO VI	20
FINANCIAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL PRODUCTO	20
Tabla 26. <i>Precios</i>	21
Fuente: Autores del proyecto	21
Tabla 27. <i>Unidad de manejo</i>	22
Fuente: Autores del proyecto	22
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	48
Tabla 2	50
Tabla 3	51
Tabla 4	52
Tabla 5	53
Tabla 6	54
Tabla 7	55
Tabla 8	55
Tabla 9	56

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	23
Figura 2	24
Figura 3	26
Figura 4	29
Figura 5	35
Figura 6	39
Figura 7	41
Figura 8	45
Figura 9	47
Figura 10	48

PARTE INTRODUCTORIA

1.1. Título del proyecto

Aprovechamiento del excedente generado en el proceso de galleta wafer en una industria local ubicada en Sangolquí para crear un producto de mayor valor agregado alineado al concepto Food Upcycling (Supra-reciclaje).

1.2. Nombre comercial

El nombre comercial escogido para la empresa es una palabra en idioma quichua y se detalla a continuación.

- Ayapacha: Dulzura

1.3. Aspecto innovador

Actualmente, en la industria de galletas wafer de la provincia de Pichincha, no existen iniciativas de economía circular que permitan a las empresas dar una segunda oportunidad a materiales excedentes del proceso que no cumplen estándares de forma, tamaño o apariencia, pero que mantienen el mismo sabor y componentes primarios de alta gama.

Particularmente, bajo el concepto de Upcycling (Supra-reciclaje), se busca promover una cultura de optimización de recursos aptos para el consumo humano en el sector industrial alimenticio transformando materiales excedentes en productos de mayor valor agregado. En paralelo, se apunta a que el empaque tenga los mismos lineamientos para tener un segundo uso después de su consumo o posterior reciclaje, apuntando que se tenga el menor uso de material no biodegradable.

1.4. Las 3 preguntas

1.4.1. ¿Por qué?

Aprovechar al máximo y darle el mejor uso posible al excedente del producto generado en la fabricación de galleta wafer en una industria local que no son aprovechados en el proceso por tener defectos menores de apariencia, pero que son impecables en otros atributos como sabor, olor y crocancia para la elaboración de un producto de mayor valor agregado.

1.4.2. ¿Qué?

Bocaditos premium de galleta wafer reusada con trocitos de frutos secos y nibs cacao que serán empacados en un material que puede ser reutilizado o reciclado posterior a su consumo. La Figura 1 muestra las características principales que tendrán los bocaditos a desarrollar.

Figura 1 . Características de los bocaditos



Fuente: Autores del proyecto.

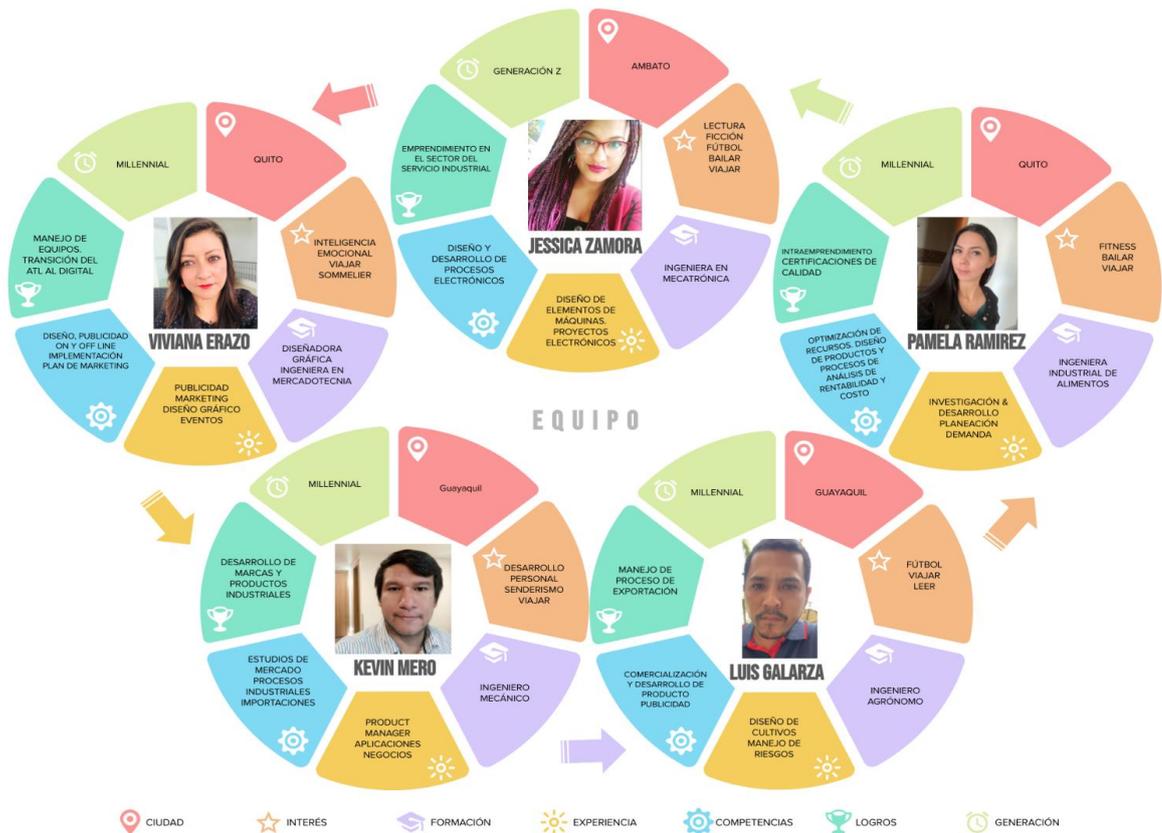
1.4.3. ¿A quién?

Este producto está destinado a consumidores socialmente responsables e interesados en adquirir productos alimenticios sustentables para contribuir al cuidado del planeta. El plan inicialmente se enfocará en atender a este tipo de consumidores ubicados en Estados Unidos.

1.5. Equipo y aporte

A continuación, en la Figura 2, se detalla en una infografía el detalle de los miembros que conforman nuestro equipo de trabajo:

Figura 2 . Detalles del equipo



Fuente: Autores del proyecto.

1.6. Misión y Visión

1.6.1. Misión

Reutilizar excedentes de un proceso industrial alimenticio para la elaboración de productos de mayor valor agregado bajo el concepto de Food Upcycling para consumidores socialmente responsables y comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

1.6.2. Visión

Convertirnos en una empresa líder comprometida con la sostenibilidad que trascienda en el mercado de Supra-reciclaje en el Ecuador, generando nuevos productos de mayor valor agregado a partir del aprovechamiento máximo de materiales considerados por muchos como imperfectos por su apariencia e incentivando la cultura de la economía circular en un período de 5 años.

1.7. Estrategia

La propuesta de valor a trabajar es un producto de alta gama que rehúsa un material que es estéticamente imperfecto pero que cumple con la premisa de indulgencia. Partiendo de este hecho, la estrategia que se está planteando es de diferenciación por innovación, ya que más allá del producto a desarrollar, se pretende buscar diferenciación del resto de los productos homólogos o relacionados en la misma categoría por el compromiso de responsabilidad social y economía circular al dar una segunda vida e incrementar su valor comercial. En otras palabras, se apunta a transmitir un propósito de sostenibilidad en el producto a desarrollar

PARTE GENERAL

2.1. Análisis PESTEL

A continuación, en la figura 3 se detalla el análisis PESTEL:

Figura 3 . Análisis PESTEL



Fuente: Autores del proyecto.

a) Política (Ambiente externo - Producción)

La actual crisis política y social del Ecuador por los conflictos entre el gobierno y la asamblea nacional podría aumentar el riesgo país. Lo cual puede desacelerar el crecimiento de la economía del país y de la inversión nacional y extranjera este año 2023. Se espera que pueda llegarse a un preacuerdo con el gobierno actual sobre la ley de inversiones para el sector empresarial.

De acuerdo con los análisis políticos el próximo gobierno del 2026 tendrá que hacer la primera amortización de capital de la deuda comercial renegociada y tendrá que hacer un pago de \$2000 millones entre capital e intereses (Acosta Burneo, 2022) por lo

que hay que prever cualquier política o decisión del nuevo gobierno del 2026 que ocasione una subida de tasa de interés o inflación, entendiendo que esto pueda afectar el costo de nuestras materias primas o impacte los flujos de la compañía.

b) Económica (Ambiente externo - Producción)

El Banco Central del Ecuador estima que la economía crezca un 3.1% este 2023, y se dé una desaceleración menor al 2022 con un 2.7%, siendo una de las más bajas de la región. Se prevé que América Latina crezca un 1% en promedio (Sempértegui, 2023). El gobierno está gestionando medidas económicas para detener la inflación como la subida de tasas de interés.

La crisis económica del 2022 causado post covid-19, la guerra de Ucrania y el incremento de precios de los combustibles causaron una desaceleración de la economía mundial y una posible recesión global que afectan a los países en desarrollo, de acuerdo con el boletín del INEC de diciembre del 2022. Ecuador tuvo una inflación de 3.74% siendo una de las más altas de los últimos años, generando incremento de precios y de las materias primas, por lo que, en nuestros análisis de costos de producción, materia prima y de empaque deberán estar alineados a regulaciones de exportación, ya que poseemos una economía dolarizada sin capacidad de una política cambiaria de la moneda. (INEC, 2022)

c) Social (Ambiente externo - Comercialización)

Las prácticas de economía circular están ganando notoriedad y relevancia alrededor de todo el mundo, ya que conservan los recursos por más tiempo en la economía y reducen la contaminación. Los informes de tendencias predicen un enorme potencial de mercado para los alimentos supra-reciclados (The Washington Post, 2021). Esta nueva tendencia genera diversas opiniones al respecto.

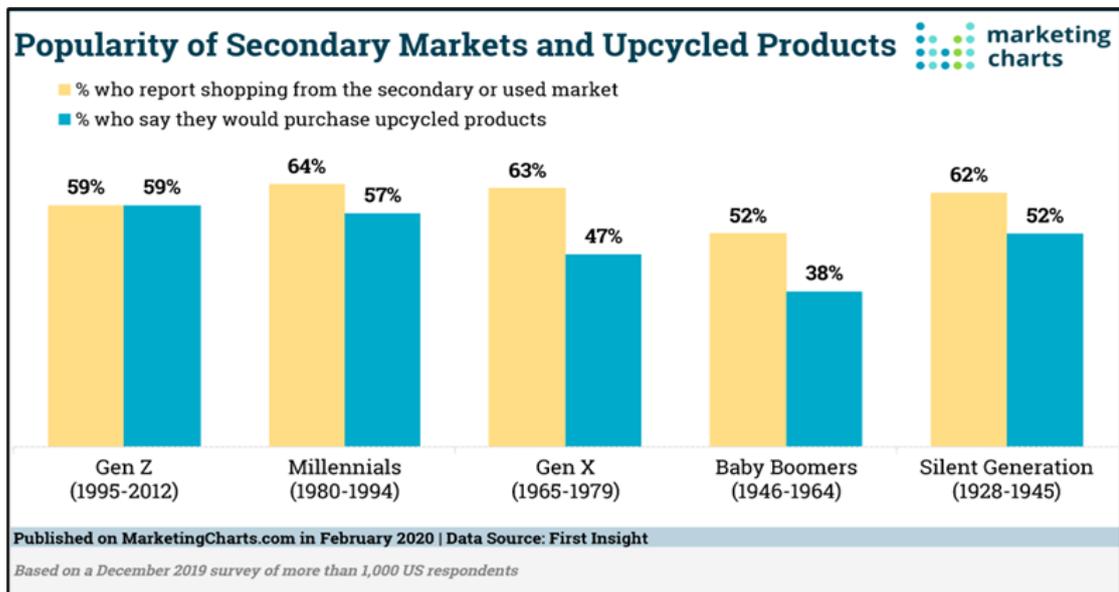
Desde la perspectiva del sector industrial de alimentos, el “Upcycling” mejora la calidad de los productos aptos para el consumo humano que de otro modo se desperdiciarían. Al mismo tiempo, permite engranar la practicidad con la sostenibilidad dándole una segunda vida a un producto que no fue aprovechado en un proceso productivo.

Por otro lado, de acuerdo con un estudio de aceptación de alimentos supra-reciclados llevado a cabo por el Centro de Gestión Alimentaria y Hotelera de la Universidad de Drexel en Filadelfia, los consumidores estarían dispuestos a pagar un mayor importe por este tipo de categoría de alimento que por los de tipo tradicional, siempre y cuando, se utilice un mensaje adecuado y se garantice la inocuidad del producto en cuestión. (Falcone, 2020)

Si se realiza un análisis desde un enfoque generacional tomando como línea base los resultados de una encuesta realizada a más de 1000 consumidores en Estados Unidos en el 2019, los centennials y millennials destacan en la compra de productos usados y supra-reciclados. (Marketing Charts, 2020).

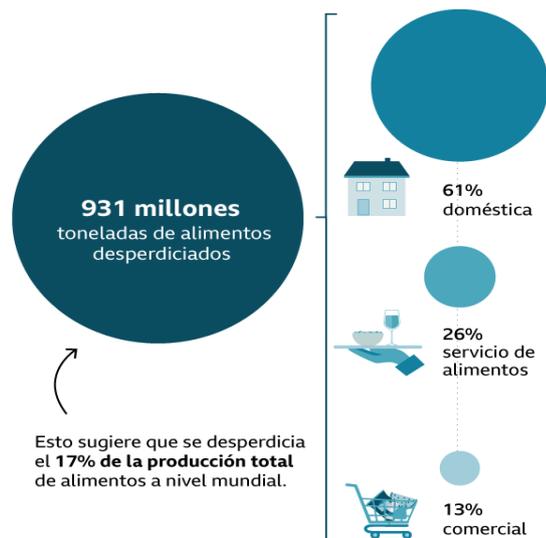
Esto se asocia a que las decisiones de compra de estas generaciones se enfocan en atributos de responsabilidad social y medio ambiente más allá de las características del producto per se. Esto se puede evidenciar con mayor detalle en la Figura 4 y 5 que se muestra a continuación:

Figura 4. Encuesta generacional



Fuente: Marketing Charts

Figura 5. La figura indica los resultados de una encuesta generacional realizada en Estados Unidos. Tomado de (Marketing Charts, 2020)



Fuente: Marketing Charts

En contraste, la generación X tiene menos intención de compra para productos supra-reciclados y esto puede deberse a que estos consumidores tenderían a tener una percepción errónea sobre la calidad y seguridad de este tipo de productos y esto puede influir en su aceptación.

d) Tecnológica (Ambiente externo - Producción y Comercialización)

Partiendo del hecho que la presente iniciativa apunta a llegar a un mercado externo como el de Estados Unidos, es crucial asegurar que se contará con la capacidad necesaria para atender la demanda y tener un buen nivel de atención de pedidos. En ese sentido, es imperativo que para la elaboración del producto objeto del presente estudio se cuente con la maquinaria y equipos alimenticios que permitan tener un tiempo de respuesta ágil y oportuno. En Ecuador, no se dispone de muchas casas fabricantes que brinden un buen nivel de tecnología, innovación y automatización en la industria de alimentos. Muchos emprendimientos optan por asesorarse con firmas de importación de maquinaria americana, europea o china para industrializar sus procesos. Esto obliga al inversionista a contar con un capital importante para activar el proceso de importación y apuntar a ser competitivos tecnológicamente para no generar demanda insatisfecha en la primera etapa de consolidación del negocio.

Castro (2011), en su libro de Tecnología de Alimentos, hace referencia a algunos procesos productivos alimenticios y lineamientos generales para su automatización. Aquí particularmente, se puede inferir que el proceso que puede utilizarse como referencia para la elaboración de bocaditos de galletas wafer estaría asociado en buena parte a los de elaboración de barras energéticas, ya que constituyen una compactación de ingredientes molidos y triturados que comparten atributos similares al producto que se quiere desarrollar.

La variante estaría relacionada al bañado con una cobertura de chocolate que tendría este producto en la etapa final previo al empaque. En ese sentido, se prevé necesario disponer de una línea de producción que tenga equipos industriales tales como un molino, trituradora de nueces, mezcladora, horno, cortadora múltiple, rociador de chocolate, y una envolvedora de alimentación horizontal. Asimismo, se estima imprescindible contar con algunos equipos de laboratorio para llevar a cabo análisis de control de calidad básicos tales como balanza, analizador de humedad, potenciómetro y baño maría. Para asegurar el cumplimiento de especificaciones microbiológicas, se pueden utilizar pruebas de método rápido, fáciles de conseguir, utilizar y que son relativamente económicas.

e) Ambiental (Ambiente externo - Producción)

En Ecuador se han fomentado acciones para dar solución al problema de residuos sólidos. Es así como en el 2008 se crea Renacer Red Nacional de Recicladores del Ecuador que es la voz de los recicladores de base de nuestro país. A partir de eso y con el apoyo de instituciones públicas como el MAE y empresa privada, han logrado que se dignifique el trabajo y sea remunerado. Además de contar con centros de acopio, procesos de comercialización justos y sobre todo generar conciencia en la clasificación de residuos. (RENAREC, 2019)

Esta conciencia social y responsabilidad frente a los residuos sólidos, cuidado y preocupación por el medio ambiente y posterior a una pandemia han derivado en una conciencia al reciclaje creativo que desde el 2020 se ha venido incursionando en la Industria textil en el Ecuador. (Alvarado, 2020)

Hay varias marcas dentro de esta línea que han iniciado acciones de “Upcycling” y han dado una segunda oportunidad a materiales que se pueden considerar desecho y,

además, les han convertido en productos con características premium, permitiendo a las empresas abrirse campo a lo sustentable y sostenible.

Con base a estas iniciativas, tenemos una gran oportunidad de incursionar en el “Upcycling” dentro de la industria de alimentos y dar una segunda oportunidad a productos no utilizados para la comercialización y darles mayor valor agregado para la exportación. A través de esto, se está logrando un cambio de mentalidad que se inicia desde las empresas quienes son las iniciadoras de la producción.

Esto sumado a generar conciencia y ser parte de la solución frente al problema de desperdicio de alimentos que se produce en el Ecuador que en promedio es de 72 kilos al año por persona según lo publicado por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Coba, 2021). Partiendo de la premisa del uso creativo de los excedentes de un proceso productivo y apuntando a destacar un perfil indulgente en el producto, se reducirá la cantidad de alimentos no aprovechados en la cadena de suministro que son aptos para el consumo humano.

f) Legal (Ambiente externo - Producción y Comercialización)

Ley para reducir la pérdida y desperdicio de alimentos

En Ecuador con fecha de 30 de mayo del 2022 se ingresó al Registro Oficial, la LEY PARA PREVENIR Y REDUCIR LA PÉRDIDA Y EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS Y MITIGAR EL HAMBRE DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD ALIMENTARIA.

Ecuador ha iniciado su camino para fomentar y apoyar iniciativas frente a la reducción de desperdicios de alimentos. Además, promulga que los alimentos tengan un tratamiento total o parcial para transformarlos en un producto de mayor valor agregado y de no ser así, promueve la ley para que se entregue como donativo cuidando la

indulgencia de dicho productos o materias primas. (Registro Oficial Órgano de la República del Ecuador, 2022)

Dichas iniciativas se anclan al concepto de “Upcycling” que ya es foco de atención entre los consumidores socialmente responsables y dentro de todas las industrias, con el fin de minimizar el impacto ambiental en torno al desaprovechamiento y desperdicio de alimentos y recursos. Ahora se abre una oportunidad para aplicar el reciclaje de alimentos y crear productos de mayor valor agregado con inocuidad alimentaria y con esto incluso aportar a la reducción de gases de efecto invernadero que en un 6% proviene de origen humano por pérdida y desperdicio de alimentos. (Pascual, 2021)

Requisitos para la exportación a Estados Unidos

En el marco legal y enfocados en que nuestro mercado objetivo son consumidores socialmente responsables e interesados en adquirir productos alimenticios sustentables y que un inicio nos centraremos en dichos consumidores en los Estados Unidos. Es por eso por lo que debemos cumplir con los requisitos y obligaciones establecidos por la Agencia de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (FDA). (Mondragón, 2019)

De acuerdo con el Diario del Exportador, entre las principales se encuentran:

- Ley de Bioterrorismo establecida después del 11 de septiembre del 2001 que evita posibles ataques terroristas a través de alimentos importados.
- Sistema de Gestión de Inocuidad de Alimentos - Se debe contar con un sistema de inocuidad implementado (BPM Y HACCP)
- El etiquetado de alimentos debe cumplir la norma que establece la Federal Food, Drug and Cosmetic Act (Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos).
- Colorantes y aditivos permitidos - Aprobados y permitidos por la FDA.

- Contar con un agente representante en Estados Unidos
- Registro en el Ecuapass

De acuerdo con el Sistema Armonizado de Designación y codificación de Mercancías para la importación y exportación que se utilizan a nivel mundial, se utilizará para el proyecto el código 18.06 Chocolates y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao, con la partida arancelaria 1806900000 correspondiente a Las demás siendo estos productos como las trufas de chocolates, ya que no son barras, polvos, bloques, o tabletas de chocolate.

El Sistema General de Preferencias (SGP) es un programa comercial unilateral implementado por Estados Unidos y otros países desarrollados con el objetivo de promover el desarrollo económico de naciones en vías de desarrollo mediante el acceso preferencial a sus mercados. Bajo el SGP, los países beneficiarios pueden exportar ciertos productos a Estados Unidos con aranceles reducidos o eliminados.

En el caso específico del SGP con Estados Unidos, este programa ofrece beneficios arancelarios a un grupo de países en desarrollo, permitiéndoles exportar una variedad de productos a Estados Unidos con aranceles preferenciales. Estos aranceles preferenciales pueden significar tarifas más bajas o incluso la exención total de aranceles para productos específicos.

El SGP se renueva periódicamente, y su objetivo principal es fomentar el crecimiento económico y el desarrollo en los países beneficiarios al facilitar su acceso al mercado estadounidense. Este sistema beneficia tanto a los países en desarrollo, al permitirles aumentar sus exportaciones, como a los consumidores estadounidenses, al brindarles acceso a una gama más amplia de productos a precios competitivos.

El Sistema General de Preferencias (SPG) con Estados Unidos es un beneficio que otorga a 190 países en vías de desarrollo permitiendo ingresar al mercado americano con cero aranceles para incrementar las exportaciones, el cual cubre unas 500 partidas entre ellos se benefician productos bajo la partida mencionada 1806900000, de acuerdo a el SPG de los Estados Unidos: Relevancia para el Ecuador si el país no renueva este convenio tendría que pagar un arancel del 6%. Además, el Ecuador busca adherirse al Sistema Arancelario del Caribe similar al SGP la cual cubre de 3000 a 4000 partidas.

Certificación “Upycled”

Con relación a certificaciones para uso y comercialización de productos o ingredientes reciclados, la UFA (“Upycled Food Association”) recibió la aprobación previa a la comercialización del USDA FSIS para el uso de las marcas Upycled Certified™ que se mostrarán en los envases de ingredientes y productos regulados por FSIS. (Asociation, 2022)

Con este antecedente se deberá iniciar el proceso para la certificación de ingredientes o productos bajo “Upycling” a través de la UFA. Dentro del alcance que se planea certificar con el producto en desarrollar, se encuentra: certificación por producto que contiene ingredientes reciclados (PUI), que consiste en $\geq 10\%$ entrada (s) reciclada (s) por peso o umbral cumplido para total tonelaje desviado.

2.2. Fuerzas de PORTER

A continuación, se en la figura 6 se desarrollan las fuerzas de PORTER:

Figura 6. Fuerzas de Porter



Fuente: Autores del proyecto.

2.2.1. Rivalidad entre los competidores

Hay 2 aristas que se deben analizar: el mercado ecuatoriano y el mercado exterior puntualizando Estados Unidos.

En el mercado de exportación, Estados Unidos es un atractivo para comercializar productos "Food Upcycling", por el grado de conciencia enfocado al medio ambiente, el consumidor objetivo deja en segundo plano el precio del producto. Por esta razón, hay que realizar un estudio de mercado frente a otras marcas con propuestas similares que ya están posicionadas como: ACT BAR, APERITIVOS RIND, REBON, SIMPLE TRUTH, BLUE STRIPES, FANCY PANTS, CANDID NOONS, SECONDS, CONFETTI SNACKS, que además varios de ellos han logrado certificar sus productos bajo estándar "UP CYCLED"

(Recicladados, 2023) y que ya tienen un posicionamiento en el mercado estadounidense. En este mercado un rol importante es la capacidad de destacar como productos supra-recicladados y el aporte a la naturaleza, por lo que es fundamental transmitir a los consumidores como contribuir con el medio ambiente con este producto, que a la vez es de calidad premium, y será esto lo que ayude a ganar mercado frente a los competidores y sus propuestas.

Una de las ventajas de este producto es que son ingredientes de alta gama como por ejemplo el cacao ecuatoriano que se caracteriza por ser uno de los mejores del mundo y tiene la posibilidad de abaratar costos de materias primas. Se espera ir logrando certificar el portafolio a largo del tiempo para tener un mayor plus.

En el Ecuador es nueva la práctica de fabricación de alimentos bajo el concepto de “Food Upcycling” y son pocas las empresas que lo utilizan. Por ejemplo, Takay es un emprendimiento de helados a base de frutas que no han sido aceptadas por su aspecto estético. En ese sentido, en el mercado ecuatoriano de bocaditos con reciclaje creativo seríamos uno de los primeros en el país.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes

Los alimentos con concepto de supra-reciclaje han ido ganando popularidad entre los consumidores que quieren generar un impacto positivo en el medio ambiente y así lo reflejan las estadísticas en Estados Unidos. De acuerdo con la UFA (“Upcycled Food Association”), la venta de productos certificados “upcycled” ha crecido un 1046 % entre 2021 y 2022. (Asociación y Fundación de Alimentos Recicladados, 2023)

El perfil del comprador de alimentos “upcycled” está fuertemente marcado por la preferencia hacia la sostenibilidad y esto es una piedra angular para darle un alto poder

de negociación. Son personas que defienden el medioambiente y que además les gusta sentir que son parte de este cambio. En ese sentido, resulta evidente que las marcas que comuniquen de manera efectiva sus acciones sostenibles tendrán más potencial de ganar la preferencia de estos consumidores.

En consecuencia, se prevé que el precio no será un factor determinante para su decisión de compra, por lo que el reto está en asegurar la premisa de añadir valor a través de la economía circular dentro del producto a desarrollar y garantizar su inocuidad.

2.2.3. Amenaza de los competidores entrantes

El mercado de los alimentos supra-reciclados está ganando cada vez más tracción en los Estados Unidos a pesar de seguir siendo considerado como un nicho, ya que muchos consumidores todavía no se familiarizan con el concepto y no entienden bien su connotación ambiental.

Entre las principales categorías para consumo humano se encuentran: bebidas, helados, cárnicos, harinas, pre - mezclas, snacks y aperitivos dulces. De la investigación que se ha realizado en el sitio web de la UFA, no se ha encontrado una competencia directa y homóloga al tipo de producto que se plantea desarrollar en el presente proyecto. Sin embargo, al estar los alimentos supra-reciclados en tendencia y constante crecimiento en Estados Unidos, las barreras de entrada son reducidas, por lo que se debe buscar una manera constante en el mediano plazo para extender portafolio y buscar diferenciación. Una manera de hacerlo es a través del empaque, ya que se ha visto que los negocios que forman parte de la UFA enfocan sus esfuerzos de economía circular en el producto, pero no en el empaque. Si se plantea un envase que pueda reciclarse o rehusarse después del consumo como los indicados en la Figura 7 y que al mismo tiempo no reduzca el tiempo

de vida de anaquel, se estaría teniendo una ventaja competitiva y limitaría la entrada de nuevos competidores. (Asociation, 2022)

Figura 7. Empaques reciclables



Fuente: Autores del proyecto.

2.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que cumple la función de otro en reemplazo. Es un producto altamente competitivo puesto que es fácilmente sustituible al tener una mejora, una innovación o un buen desarrollo de producto. (Infinitia Industrial Consulting, 2022)

Para el caso del proyecto, los bocaditos de dulce que tiene como base materia prima que viene de un proceso de elaboración de galletas wafer premium, como sustitutos directos se encuentran los confites que contienen avellana, frutos secos, o galletas dentro de su base, que pueden o no ser elaborados con producto excedente o no aprovechado. Como sustitutos indirectos y altamente competitivos, se encuentran todos los dulces tipo bocado que se pueden generar bajo la premisa de economía circular y que no tenga como base galletas. Aquí entran las frutas deshidratadas cubiertas de chocolate y bites de granola con chocolate.

Productos que no podemos descuidar como sustitutos dentro del mercado de Norteamérica, son los chocolates, toffees, caramelos, masticables, entre otros. Dicho tipo de productos actualmente tiene un crecimiento considerable y actualmente representa más del 70% de la participación en el volumen de confitería. (Mordor Intelligence, 2022)

2.2.5. Poder de los proveedores

Según la organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAO) el 8,6 % de cereales y legumbres se desechan en américa latina ya sea por procesos de fabricación, empaque o transporte del producto (FAO, 2019), por lo que se estima que la posibilidad de obtener materia prima reutilizable dentro del país va a ser alta. Sobre todo, partiendo del hecho que las galletas que no son aprovechadas en el proceso son de buena calidad, conservan el mismo sabor y son aptas para el consumo humano.

Ecuador tiene grandes empresas de galletería entre las que destacan Nestlé, Alimentos Superior y Danec. El plan es establecer un vínculo con estas empresas para tenerlos como asociados de negocio y principales proveedores en la cadena de suministro de supra-reciclaje de galleta wafer.

Se estima que el poder de los proveedores sería alto. En primer lugar, estas empresas focalizan sus esfuerzos en atender la demanda de consumo masivo y no en productos de nicho, por lo que reutilizar un excedente de su proceso recae en poner un estrés a la parte industrial que no es considerado como un aporte, sino más bien como una complicación entendiéndose que el volumen no alcanzaría su lote mínimo de producción. Por otro lado, entendiéndose que en mayo del 2022 se hizo oficial la ley para prevenir y reducir la pérdida y desperdicio de alimentos, hay un incentivo regulatorio que va a influir positivamente para que estas empresas se muestren accesibles a negociar a la venta del producto

excedente de su proceso.

Sin embargo, no se descarta en un futuro cercano que las industrias quieran incursionar en el mercado de nicho, a través de la reutilización del excedente creando nuevos productos o utilizando dicho excedente como parte de las fórmulas del producto terminado.

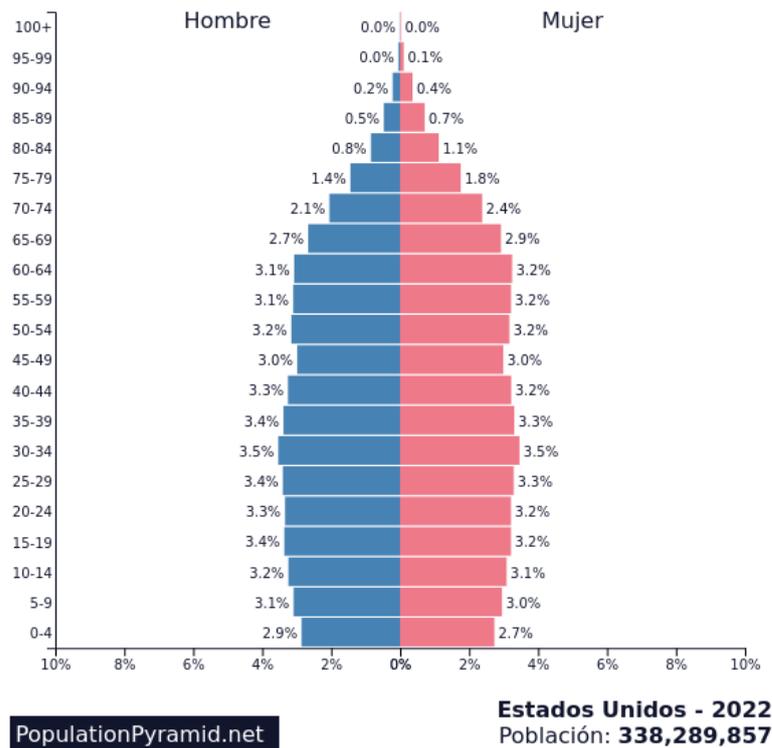
Se debe estar pendiente y realizar alianzas clave para que los proveedores sean parte, como por ejemplo con mención dentro de las envolturas, similar a como se realiza en las marcas blancas o en las campañas publicitarias para mantenerlos como aliados y no como posibles nuevos competidores.

2.3. Análisis de Mercado

Estados Unidos cuenta con una población de alrededor de 335 millones de habitantes (Fernández, 2023). Para realizar el análisis de mercado referente, se parte de una evaluación general de los 52 estados que conforman a este país. Tomando como base la información generada en el censo realizado en el 2022, la Figura 8 muestra proporcionalmente los estados de este país en términos de su población.

California y Texas resaltan por ser los estados más poblados, con 25 millones de habitantes o más. Al contar California con varios puertos marítimos por tener salida al mar, se prevé que esto se constituirá en un beneficio en lo referente a los costos de logística, ya que se puede optar por un flete marítimo y no aéreo como sería el caso de Texas. A este respecto, se decide enfocar la operación de exportación al estado de California.

Figura 8. Censo de Estados Unido en el año 2022



Fuente: Autores del proyecto.

2.3.1. TAM (“Total Addressable Market”) - Mercado Total

El TAM es el mercado total posible o el tamaño que tiene nuestro “universo”. Se trata de estimar del volumen de ingresos anuales que representa la oportunidad de negocio que tenemos entre manos. Este es el valor de mercado en el que se fijan los inversores iniciales de una startup o Business Angels, dado que les da una idea de magnitud de las posibilidades financieras de su inversión si el startup sea capaz de escalar el negocio y captar una parte importante del “snack”.

La venta de la industria de “fabricación de chocolate y confitería” se estima sea 1237,4 millones de dólares en el estado de California para el 2023 (Statista, 2023). Este es el valor con el que se dimensionará el mercado total.

2.3.2. SAM (“Serviceable Available Market”) – Mercado Disponible

El SAM es un subconjunto del anterior indicador, y representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos del startup a medio plazo, es decir con los canales de venta que se puedan establecer y el equipo de proyecto que exista durante el plan de lanzamiento inicial.

Cuando un startup empieza a tener sus primeras ventas, ha de dimensionar muy bien su capacidad, y este indicador le ayuda a hacerlo adecuadamente. Si alcanzamos de forma efectiva el SAM en los primeros pasos de lanzamiento con la estrategia que definamos, podremos validar el mercado alcanzando el deseado encaje producto/mercado.

Se consideran algunos datos y hechos para el cálculo del mercado disponible que se exponen a continuación:

- California cuenta con una población de alrededor de 40,7 millones de habitantes (Zhuji World, 2023).
- La generación Z que maneja un rango de edad entre los 15 y 29 años es de 8,1 millones de habitantes en el estado de California (Zhuji World, 2023). Esto representa el 19,8% de la población californiana.
- La generación Y que maneja un rango de edad entre los 30 y 44 años es de 8,2 millones de habitantes en el estado de California (Zhuji World, 2023). Esto representa el 20,1% de la población californiana.
- Los centennials y millennials destacan como las generaciones que tienen más intención de compra de productos “upcycled” de acuerdo con la investigación

realizada previamente desde la perspectiva social en el análisis de PESTEL del presente proyecto

- La intención de compra de productos “upcycled” de la generación Z en Estados Unidos es del 59% (Marketing Charts, 2020).
- La intención de compra de productos “upcycled” de la generación Z en Estados Unidos es del 57% (Marketing Charts, 2020).

En asocio a lo anterior, se realizan los siguientes cálculos para estimar el mercado disponible total en 286,6 millones de dólares:

- **Mercado disponible GZ** = \$ 1237,4M x 19,8% x 59% = **\$ 144,8M**
- **Mercado disponible GY** = \$ 1237,4M x 20,1% x 57% = **\$ 141,8M**
- **Mercado disponible total** = \$ 144,8M + \$ 141,8M = **\$ 286,6M**

2.3.3. SOM (“Serviceable Obtainable Market”) – Mercado Objetivo

El SOM es de nuevo un subconjunto del indicador anterior, y representa el mercado objetivo. Es la estimación de quiénes serán los compradores del producto del startup ahora, en este momento de Bootstrap o bootstrapping. Este dato es tremendamente importante para un startup que está intentando validar su producto, es decir intentando alcanzar el encaje problema/solución.

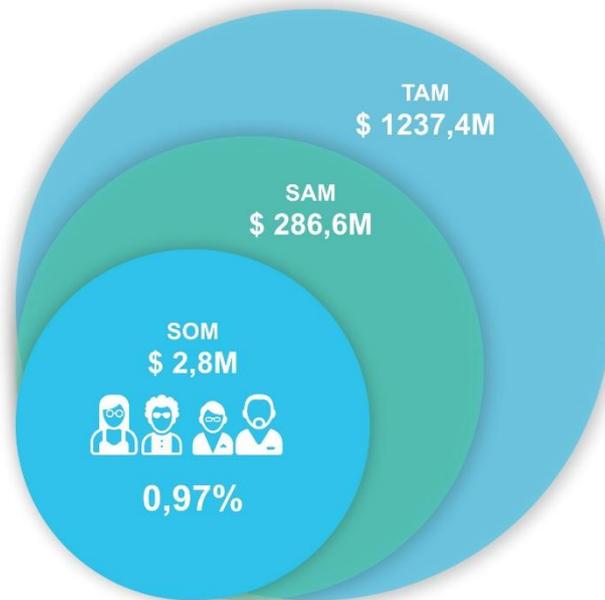
Lograr una tasa de captación del 0,97% durante el primer año de operación

- **Mercado objetivo** = \$ 286,6M x 0,97% = **\$ 2,8M**

El mercado objetivo se estima sea de 2765690 dólares. La Figura 9 muestra los

valores del TAM, SAM, Y SOM.

Figura 9. Valores estimados para el TAM, SAM y SOM



Fuente: Autores del proyecto.

2.4. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno de la empresa hay que enfocarse en los recursos, factores y capacidades que disponemos para enfrentar al entorno haciendo énfasis a la cadena de valor de la empresa. Los aspectos del análisis interno son:

2.4.1. Fortalezas

- La principal fortaleza de nuestra empresa es la diferenciación. En primer lugar, se tiene el concepto de “Upcycling” para el producto dado que eleva la calidad y valor agregado de un excedente de producción. Por otra parte, el empaque se

alineará a un concepto de economía circular, ya que el objetivo es que pueda ser rehusado por el consumidor final o de material reciclable.

- Esta iniciativa se enfoca en abordar una necesidad entendiendo que el mercado de productos “upcycled” ha ganado bastante acogida y se ha hecho tendencia en Estados Unidos porque cada vez hay consumidores ambientalmente más responsables en sus decisiones de compra.
- Así también nuestra empresa será una de las primeras del país con prácticas de supra-reciclaje con destino exportación.
- Se plantea que este producto destaque por su apariencia atractiva con un toque artesanal y delicioso sabor para cubrir un momento de indulgencia por parte del consumidor objetivo.
- Al tener nuestro producto una cobertura de chocolate y elementos derivados de este alimento, se prevé que esto sea una fortaleza tomando en cuenta que Ecuador ha ganado bastante relevancia y reconocimiento a nivel mundial por su cacao fino de aroma no solo como materia primera sino como producto terminado.

2.4.2. Debilidades

- Se estima que la inversión necesaria para llegar a desarrollar el producto va a ser importante considerando que debe cumplir los altos estándares regulatorios del mercado objetivo. Además, hay costos asociados a la revisión y certificación “upcycled” que probablemente requerirá asesoría técnica y auditorías por entes externos.
- El entablar relaciones con los “early adopters” o dicho de otra manera nuestros primeros consumidores tomarán un tiempo hasta lograr traducirse en

negociaciones y ganar su confianza para que puedan recomendar nuestra propuesta de valor a otros clientes potenciales.

2.5. Matriz FODA

2.5.1. Oportunidades

- California es uno de los estados que ha destacado por sus leyes para promover y regular el reciclaje. La SB-343 es una de las más recientes y está enfocada en garantizar la veracidad de la reciclabilidad declarada en la etiqueta de productos a través de criterios claros y definidos. Este contexto regulatorio ha llevado a que muchas empresas empiecen a explorar opciones para reciclar los envases y embalajes que forman parte de sus productos. En este aspecto, considerar estos lineamientos regulatorios para el desarrollo del envase del producto objeto del presente proyecto es una oportunidad de diferenciación. (Information, 2021)
- Las empresas ecuatorianas dedicadas a la fabricación de galletas, ya sea de sal o de dulce, tienen la oportunidad de diversificar su portafolio y crear nuevos productos a través de la combinación de sabores e ingredientes y conservación de sus estándares de calidad.
- Al considerar que nuestro mercado objetivo estará en California, se tiene la oportunidad de incrementar el segmento de mercado hacia los Ángeles y Long Beach, ya que sus puertos de contenedores se encuentran en California.
- En California existen fondos de inversión que podrían manejarse a través de un asociado de negocio para inyectar capital, hacer crecer el patrimonio, fortalecer procesos y ser más competitivos.

- Luego de lograr el posicionamiento del producto en el mercado estadounidense, hay más probabilidad de abrir puertas para el mercado Latinoamericano dado que la cultura local se guía mucho por el renombre que ganan los productos en el extranjero.

2.5.2. Amenazas

- Al trabajar con una materia prima que es un excedente de un proceso de galletería, es probable que en una segunda etapa no se cuente con un suministro constante, y se tenga que requerir una mayor cantidad para garantizar el abastecimiento en la cadena de suministro y no generar demanda insatisfecha.
- En caso de haber nuevas regulaciones o leyes de comercio exterior más adelante, el producto y sus especificaciones deberán revisarse continuamente para garantizar cumplimiento y no tener desabastecimiento en el mercado.
- Las industrias de galletería wafer puede ver potencial en esta iniciativa de “Upcycling” y tener intenciones de desarrollar sus propios productos. Esto llevaría a tener una amenaza de quedarse sin la principal fuente para la elaboración de producto en nuestro emprendimiento.

Tabla 1. Matriz FODA

		ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
ORIGEN INTERNO	FORTALEZAS		DEBILIDADES
	F1	El suprareciclaje es un concepto diferenciador y que se encuentra en auge internacionalmente.	D1 Se estima una inversión importante para el desarrollo del producto y la certificación "upcycled".
	F2	Se cubre una necesidad de consumidores ambientalmente responsables en California.	D2 Se prevé que la relación con los "early adopters" tomará tiempo hasta consolidarse en negociaciones.
	F3	Pocas empresas ecuatorianas han explorado mercado de suprareciclaje alimenticio en el exterior.	
	F4	El producto contiene chocolate ecuatoriano que es uno de los más reconocidos a nivel mundial.	
ORIGEN EXTERNO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
	O1	En California recientemente salió la ley SB-343 que regula el etiquetado del reciclaje en productos.	A1 La disponibilidad a largo plazo del excedente de proceso de galleta wafer puede ser limitado.
	O2	Se puede realizar una extensión de línea para diversificar el portafolio y llegar a más consumidores.	A2 Puede darse una actualización de lineamientos regulatorios "upcycled" y de comercio exterior.
	O3	Posibilidad de llegar a los mercados de los Ángeles y Long Beach en el mediano plazo por situación portuaria.	A3 La industria de galletería que produce excedente puede ver potencial de iniciativa y apostarle a realizarla ellos mismos.
	O4	En California existe la opción de manejar fondos de inversión con un asociado de negocio y ser competitivos.	
	O5	Luego de posicionamiento en mercado objetivo, se puede incursionar en el mercado local.	

Fuente: Autores del proyecto.

2.6. Definición Estrategia

Tomando como línea base los análisis realizados que se muestran en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se ha optado por desarrollar el proyecto bajo la estrategia OFENSIVA. Al ofrecer un producto elaborado con excedentes o productos no utilizados para la comercialización inicial y que van a formar parte de un producto con mayor valor agregado, se aprovecha las fortalezas y oportunidades evidenciadas y en un futuro se apunta a incursionar en otras líneas de producto bajo la misma primicia "upcycled".

A la vez, se presenta la oportunidad de llegar a un mercado de nicho que busca ser parte activa del cambio ambiental y nos permite llegar a ellos con un producto que ayude a cubrir esa necesidad y en paralelo promocionar los productos premium de la línea

de confitería y chocolate producidos en Ecuador.

Tabla 2. *Matriz Estrategias*

ESTRATEGIAS	
OFENSIVAS	DEFENSIVAS
<p>F1:O1 Aprovechar el suprareciclaje para crear más líneas de productos y diversificar el portafolio.</p> <p>F2:O2 Captar los consumidores con conciencia ambiental mediante el cumplimiento de las regulaciones ambientales aplicables en California.</p> <p>F3:O3 Promover en el mercado de California los atributos positivos de un producto ecuatoriano, y la oportunidad de llegar a varias ciudades como Los Angeles, Long Beach y sus alrededores.</p> <p>F4:O4:O5 Aprovechar el reconocimiento de la calidad del chocolate ecuatoriano ante fondos de inversión que puedan invertir en nuestro producto y poder posicionarnos a nivel internacional y local.</p>	<p>F1:F3:F4:A3 Crear nuevos productos utilizando materiales ecuatorianos premium y exóticos.</p> <p>F2:A1 Diversificar la cadena de suministros de materias prima para no tener escasez de materiales para la creación de la galleta wafer.</p> <p>F1:A2 Estar a la vanguardia de las constantes actualizaciones de las normas, regulaciones y lineamientos en importación para no tener problemas en la documentación al momento de exportar o comercializar.</p>
REORIENTACIÓN	SUPERVIVENCIA
<p>D1:O1:O2 Realizar la certificación "upcycled" para cumplir con las regulaciones de suprareciclaje en cada uno de los productos que desarrollemos.</p> <p>D2:O3:O4:O5 Captar los early adapters lo más pronto posible en el mercado de California y sus alrededores. Para ello será necesario una inversión en marketing de contenidos para posteriormente dirigirnos al mercado local.</p>	<p>D1:A2 Certificar el producto con la normativa "upcyled" para competir con las marcas ya posicionadas y no tener problemas regulatorios.</p> <p>D2:A3 Desarrollar productos con elementos diferenciadores que la competencia no pueda replicar fácilmente sin perder la atención de los consumidores y los early adopters.</p> <p>D2:A1 Verificar los estándares de calidad de los proveedores para que nuestro producto mantenga su calidad, presentación y sabor esperado, y que sea del agrado de los consumidores.</p>

Fuente: Autores del proyecto.

2.7. Modelo de negocio CANVAS

A continuación, en la figura 10 se detalla el modelo de negocio CANVAS:

Figura 10. *Modelo CANVAS*

INFRAESTRUCTURA



SOCIOS CLAVE

- Proveedores de excedente de wafer, chocolate, frutos secos, y empaques.
- Maquilador
- Entes Regulatorios de Control en California
- Agentes comerciales y distribuidores
- Asociación Upcycling en EEUU

8



ACTIVIDADES CLAVE

- Recolección de producto excedente
- Manufactura del producto
- Certificación Upcycling y permisos de funcionamiento
- Logística para colocación de producto en California
- Distribución
- Publicidad y marketing
- Comercialización

6



RECURSOS CLAVE

- Excedente de materia prima de galletas
- Camión de recolección y bodega de almacenamiento
- Consultor regulatorio
- Maquinaria, equipos e infraestructura
- Agente logístico de exportación
- Agentes Comerciales
- RRSS, ecommerce, whatsapp business, landing page, Google Business y Analytics
- Desarrollador web y administrador de RRSS.

7



PROPUESTA DE VALOR

Nosotros ofrecemos bocaditos premium de galleta wafer excedente de un proceso industrial a consumidores ambientalmente responsables, de manera que ellos puedan sentirse parte del cambio para contribuir al cuidado del planeta alineados a la filosofía "Upcycling".

2



RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- RRSS con manejo de bot e interacción directa mediante Messenger y/o botón de WhatsApp Business
- Código QR en el empaque - formulario de landing page

4



CANALES

Plataforma ERP enlazada con un e-commerce de pedidos para canales B2B con un centro de Distribución en California-EEUU

3



CLIENTE

SEGMENTO DE CLIENTES

Personas con conciencia ambiental que deseen ser parte del cambio y estén interesados en adquirir productos alimenticios que cumplan la premisa de economía circular en el estado de California en las siguientes generaciones:

- Millennials
- Centennials

1



ESTRUCTURA DE COSTOS

- Recolección y maquila del producto
- Materia prima y material de empaque
- Certificación y permisos de funcionamiento.
- Exportación, seguro de carga, agentes logísticos y trámites aduaneros
- Arriendo de bodega en California-EEUU
- Logística de bodega central a distribuidores
- Comisión de agentes comerciales
- Marketing y publicidad

9



FUENTE DE INGRESOS

- Venta de cajas del producto

5

VIABILIDAD FINANCIERA

2.7.1. Segmento de clientes

El modelo de negocio se enfocará en las generaciones de millennials y centennials del estado de California considerando que destacan en la compra de productos usados y supra-reciclados. Particularmente, ha surgido de la investigación realizada en el presente proyecto que estas generaciones tendrían una disposición de compra entre el 57 y 58% para este tipo de productos, ya que se sienten identificados con contribuir con un impacto positivo a la salud del planeta con decisiones de compra ambientalmente conscientes y responsables.

2.7.2. Propuesta de valor

Este modelo de negocio ofrece responsabilidad ambiental, al centrar su propuesta de valor en promover una premisa de economía circular y el cuidado del medio ambiente mediante la elaboración de bocaditos premium, los cuales serán fabricados a partir del excedente de galletería wafer de un proceso industrial, de este modo se contribuirá a erradicar el desperdicio de alimentos aptos para el consumo humano, que no pudieron ser comercializados por su apariencia, pero que guardan las mismas características y propiedades sensoriales del producto. El proyecto se enfoca en consumidores ambientalmente responsables alineados a la filosofía Upcycling y que quieren ser parte activa del cambio en favor del medio ambiente.

2.7.3. Canales

El canal principal será la plataforma E-commerce en donde se registran usuarios dentro de la intranet para el registro y la realización de pedidos. Esto se ancla a la plataforma de ERP (Enterprise Resources Planning) por sus siglas en inglés, para la

administración de recursos, llevar el control, manejo de clientes y frecuencia de pedidos.

El segundo canal será la representación a través del Centro de Distribución en California, el mismo que contará con un representante de nuestra empresa y llevará el control adecuado para que el producto llegue a los autoservicios y puntos de venta de acuerdo con lo planificado.

2.7.4. Relación con los clientes

El primer contacto que buscan los clientes / consumidores es a través de redes sociales, ya que se busca inmediatez en las respuestas ya sean como sugerencias, quejas o el simple hecho de interactuar con la marca y su contenido. Este medio tendrá la opción de un bot con respuestas lo más enfocadas posible para poder estar activos 24/7 y en paralelo una interacción directa mediante Messenger y el botón de WhatsApp Business que estará activo a través de un Administrador de Redes Sociales.

Para los clientes (distribuidores / autoservicios) y consumidores se imprimirá en el empaque un código QR que direccionará a una landing page en donde se podrá completar un formulario para sugerencias, quejas o consultas. Este recurso será administrado a través de un módulo en un ERP.

2.7.5. Fuente de ingresos

Esto se anclará directamente a la venta de cajas del producto en autoservicios y los puntos de venta designados con estrategias de publicidad y marketing. Asimismo, se deberá realizar un análisis de rentabilidad que tome como línea base los costos y el importe que la audiencia objetivo estaría dispuesta a pagar por el balance entre lo que paga versus el valor agregado que recibe.

2.7.6. Actividades Clave

- La continua recolección del excedente permitirá el abastecimiento para la producción de nuestro producto y asegurarnos de no parar o planificar adecuadamente.
- La manufactura del producto tiene importancia para garantizar la calidad y lineamientos de diseño del producto.
- A través de la certificación Upcycling, se prevé tener un elemento diferenciador ya que se garantizará que nuestro producto se alinearé con los lineamientos del supra-reciclaje en los EE. UU.
- Nuestra bodega considerara un punto estratégico que tenga un fácil acceso a las bodegas de nuestros distribuidores en California.
- La comercialización y distribución de nuestro producto se realizará mediante el canal B2B (Business to Business) como los supermercados donde se colocarán los productos en percha y de esta manera llegar al consumidor.
- La publicidad será un elemento clave en la difusión no solo del producto sino también de lo que representa que es la filosofía Upcycling.

2.7.7. Recursos Claves

- El excedente de materia prima es fundamental, ya que sin ello no tendremos el recurso para la producción de nuestro producto. Esto se convierte en nuestro elemento diferenciador.
- Es importante el uso de camiones alquilados para el transporte a la bodega de almacenamiento principal y a la vez al traslado a las bodegas de los distribuidores.

- El consultor regulatorio proporcionará información y restricciones que se tendrá en el mercado de destino para comercializar nuestro producto.
- Es necesario tener maquinaria, equipos e infraestructura para la producción del producto.
- El agente logístico ayudará con los trámites de exportación a EE. UU., selección de partidas arancelarias, licencias y revisión en aduana.
- Los agentes comerciales serán de una agencia dedicada al ingreso de marcas a los principales supermercados y permitir que nuestro producto pueda ser codificado y colocado en percha.
- El uso de redes sociales, e-commerce y otras herramientas digitales nos ayudará a impulsar los productos en la comercialización de manera más efectiva.
- Un desarrollador web y un administrador de redes sociales son los que se encargarán de mantener y gestionar los activos digitales serán quienes.

Tabla 3. Referencia Maquila

CHOCOLATES BIOS	CHOCOLATES DON ELI	DULCIONE S.A.	ECUATORIANA DE CHOCOLATES
FÁBRICA DE CHOCOLATE EN DIVERSAS PRESENTACIONES	FÁBRICA DE CHOCOLATE PREMIUM	FÁBRICA DE CHOCOLATE 100% ORGÁNICO	FÁBRICA DE CHOCOLATE GOURMET
<p>Es una empresa con amplia experiencia en la fabricación de chocolates, siendo la mayoría de sus fórmulas el resultado de su propia investigación, experimentación y producción (que aún se mantienen en los procesos actuales).</p> <p>Tiene más de 110 años de trayectoria en el mercado (desde 1912).</p> <p>Ofrece chocolates mediante tres líneas de productos: 1) Barras de Chocolate (negro y con leche), 2) Bombones de Chocolate y 3) Chocolate para Repostería.</p> <p>Distribuye y vende sus productos a nivel nacional a los principales supermercados, farmacias y delicatessen, además de las principales pastelerías, panaderías y heladerías de Ecuador.</p>	<p>Es una empresa cuyas actividades incluyen la fabricación de productos de chocolate premium a base de materias primas orgánicas.</p> <p>Tiene más de 7 años de trayectoria en el mercado (desde 2016).</p> <p>Ofrece variedad de chocolates en barras (del 80%, 70% y 54% de cacao), bombones de frutos rojos, caja de trufas y frutos secos recubiertos de chocolate, chocolate a la taza, entre otros productos.</p>	<p>Es una empresa familiar cuyas actividades incluyen la fabricación de chocolates, coberturas para repostería, frutos secos y deshidratados recubiertos, chocolate fino de aroma y servicio de maquila.</p> <p>Tiene más de 13 años de trayectoria en el mercado (desde 2010).</p> <p>Posee una fábrica que cuenta con Certificación BPM, para asegurar la inocuidad y la calidad de los alimentos que produce.</p> <p>Su proceso de fabricación empieza desde la selección del cacao y su procesamiento hasta conseguir el licor de cacao, de esa manera asegura la excelencia en cuanto a calidad y sabor de sus productos elaborados con cacao 100% ecuatoriano de calidad.</p> <p>Ofrece variedad de productos en las siguientes categorías: Vending, Recubiertos, Materia Prima, Coberturas y Barras.</p>	<p>Es una empresa chocolatera especializada en la producción de chocolate gourmet de alta calidad, basada en un proceso semi – artesanal, utilizando cacao ARRIBA Fino de Aroma proveniente de distintas regiones del país.</p> <p>Su proceso de producción empieza con la selección manual del cacao grano por grano, y posteriormente, un tecnológico y muy cuidadoso proceso de tostado, refinado y conchado, le permite obtener los mejores aromas y sabores del cacao.</p> <p>Sus procesos garantizan chocolates verdaderamente Single – Origin (origen único).</p> <p>Ofrece los siguientes productos: semi elaborado de cacao, chocolate (en barras, gotas de chocolate, grageado y minimamente procesado) y chocolates para marca privada.</p>

Fuente: Directorio de Fabricas Ecuador

2.7.8. Socios Clave

- Para la elaboración del producto los proveedores de materias prima como el excedente de galleta wafer, además de chocolate, frutos secos y material de empaque son cruciales para mantener la continuidad de la producción.
- El maquilador permitirá reducir el riesgo de inversión en maquinarias y equipos en la primera etapa del proyecto.
- Alinearse con los entes regulatorios en California permitirá comercializar nuestros productos y evitará penalizaciones por incumplimientos.
- Los agentes comerciales permitirán llegar de manera eficaz al distribuidor, ya que ellos tienen los contactos de las principales cadenas de supermercados.
- La Asociación Upcycling se constituye en un aliado estratégico dado que nos puede guiar en el proceso de certificación y generar networking con otras empresas que forman parte de la comunidad.

2.7.9. Estructura de costo

La estructura de costos permite determinar los gastos asociados a la producción y distribución del producto, y así establecer el precio de venta para generar ganancias. En esta estructura de costo se incluye la recolección y maquila del producto, la adquisición de la materia prima y el material de empaque, la obtención de certificaciones y permisos de funcionamiento, así como los costos relacionados con la exportación, seguro de carga, agentes logísticos y trámites aduaneros.

Además, se deben considerar los gastos asociados al arriendo de una bodega en California-EE. UU., la logística de bodega central a distribuidores, la comisión de agentes comerciales, el marketing y publicidad. La estructura de costo debe ser lo suficientemente

flexible para permitir la adaptación a los cambios del mercado y ajustar el precio de venta.

PARTE ESPECÍFICA

CAPÍTULO I

PLAN DE MARKETING

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad y la reducción del desperdicio, las empresas enfrentan el desafío de encontrar soluciones innovadoras que no solo sean ambientalmente responsables, sino también económicamente viables. En este contexto, surge la oportunidad de aprovechar el excedente de galleta wafer, un subproducto común en la industria alimentaria, para crear un nuevo producto de alto valor agregado en línea con los principios del Food Upcycling.

Este plan de marketing se centra en explorar y desarrollar estrategias para maximizar el potencial de este excedente, transformándolo en un producto innovador que no solo contribuya a reducir el desperdicio, sino que también ofrezca una experiencia sensorial excepcional para los consumidores. A través de un enfoque integral que incluye análisis y evaluación, investigación de mercado, desarrollo de producto y comunicación con mensajes de sostenibilidad, buscamos establecer una propuesta única y atractiva que resuene con las necesidades y valores de nuestro mercado local.

En las siguientes secciones, detallaremos las tácticas específicas que implementaremos para llevar a cabo este plan, con el objetivo de posicionar nuestro nuevo producto como líder en su categoría, destacando nuestro compromiso con la innovación, la sostenibilidad y la satisfacción del cliente.

3.1.Objetivos:

- Lograr una tasa de captación del 0,97% durante el primer año de operación
- Mantener un índice de satisfacción del cliente en la distribución del producto de al menos el 90% a través de encuestas posventa durante el primer trimestre.

3.2.Estrategias:

3.2.1. Empresa seguidora

La estrategia de "Empresa Seguidora" que implementaremos se basará en aprender de las empresas líderes del gremio de Upcycled Food en Estados Unidos dentro del mercado de alimentos sustentables y se apuntará a adaptar sus mejores prácticas a nuestra operación.

Mediante esta estrategia de "Empresa Seguidora", buscaremos aprovechar la experiencia de los líderes del mercado de alimentos sustentables para posicionar a Ayapacha como una opción sólida y competitiva en el campo de Upcycled Food. Adaptaremos las mejores prácticas para brindar productos de alta calidad a los consumidores socialmente responsables interesados en contribuir al cuidado del planeta.

3.2.2. Estrategia de crecimiento intensivo

Este será otro frente de nuestra estrategia y se centrará en maximizar el potencial del excedente de galleta wafer en nuestra industria local en Sangolquí a través de la creación de un nuevo producto de alto valor agregado en sintonía con los principios del Food Upcycling. Para lograrlo, seguiremos las siguientes tácticas:

- **Análisis y Evaluación:** Realizaremos un análisis exhaustivo del excedente de galleta wafer para comprender sus características y posibilidades. Identificaremos

las propiedades que podrían ser utilizadas como ingredientes clave en el nuevo producto.

- **Investigación de Mercado:** Realizaremos un estudio detallado del mercado local para identificar oportunidades y nichos que estén alineados con el concepto de Food Upcycling. Buscaremos comprender las preferencias del consumidor y las tendencias actuales.
- **Desarrollo de Producto Innovador:** Utilizando el excedente de galleta wafer como punto de partida, crearemos un producto innovador que no solo reduzca el desperdicio, sino que también ofrezca un valor único a los consumidores. Nos enfocaremos en crear una experiencia sensorial excepcional.
- **Pruebas y Refinamiento:** Realizaremos pruebas piloto del nuevo producto y recopilaremos opiniones de los consumidores. Utilizaremos esta retroalimentación para perfeccionar el sabor, la textura y la presentación del producto.
- **Comunicación con mensajes de Sostenibilidad:** Resaltando el compromiso de la empresa con los desafíos ambientales y al mismo tiempo ofrece un producto delicioso y único.
- **Canal de Distribución Amplio:** Estableceremos una red de distribución que permita que nuestro producto llegue a los consumidores de manera conveniente. Consideraremos tiendas locales, mercados, ferias y canales en línea para maximizar la accesibilidad.
- **Alianzas Estratégicas:** Exploraremos colaboraciones con otras empresas locales en California que compartan nuestros valores de sostenibilidad. Estas

asociaciones pueden ampliar nuestra visibilidad y crear sinergias que beneficien a ambas partes.

- **Monitoreo y Adaptación Continua:** Seguiremos de cerca las ventas y las respuestas de los consumidores. Utilizaremos estos datos para ajustar nuestra estrategia y continuar mejorando tanto el producto como la experiencia del cliente.
- **Expansión Gradual:** Una vez que hayamos establecido una base sólida en el mercado local, consideraremos la posibilidad de expandirnos a mercados regionales y, en última instancia, a nivel nacional, llevando nuestra visión de Food Upcycling a un público más amplio.

3.2.3. Estrategia de integración hacia atrás

Al aplicar esta estrategia, Ayapacha avanzara en la dirección de expandir su presencia en el mercado de alimentos sustentables. A través del crecimiento intensivo y la integración hacia atrás, la empresa logrará sus objetivos de captación de clientes, notoriedad de marca, posicionamiento y satisfacción del cliente, mientras se adapta a las necesidades cambiantes de los consumidores interesados en la alimentación responsable y sustentable. Para efectivizar esta estrategia se prevé llevar a cabo las siguientes tácticas:

- Considerar la posibilidad de adquirir o asociarse con proveedores clave en la cadena de suministro de galleta wafer.
- Asegurar un suministro constante y de alta calidad de los excedentes de galleta wafer para la creación de nuevos productos.
- Optimizar los procesos de adquisición y gestión de materia prima para reducir costos y mejorar la eficiencia.

3.3.Tácticas

- Desarrollo de una página de E-commerce enlazada a un ERP
- Crear un plan de contenidos para:
 - Blog en la página Web
 - Redes sociales (LinkedIn, Instagram y WhatsApp Business)
- Participar en ferias y eventos locales de alimentación relacionados a la industria de Food Upcycled; así como de responsabilidad alimenticia.
- Formar parte del gremio de Upcycled Foods a través de una certificación con la entidad regulatoria referente.
- Realizar una charla de lanzamiento con la fuerza de ventas de nuestros distribuidores respaldada por la degustación del producto.
- Establecer una alianza tipo business partner con el proveedor del excedente de galleta wafer.
- Desarrollar campañas de expectativa y lanzamiento con relación al producto y de concientización respecto a la alimentación responsable, a través de:
 - Landing page
 - Programática
 - Adwords y display
 - Emailing
 - Redes Sociales: LinkedIn, Metad
- Desarrollar el SEO
- Realizar charlas en escuelas y colegios para promover la importancia de reducir desperdicios de alimentos y crear conciencia
- Desarrollo del packaging con conciencia ambiental

3.4.Sistemas de Información y control

3.4.1. Seguimiento Comercial

Para un mayor control del área comercial hay que implementar una cultura del CRM donde la fuerza de ventas ingrese cotizaciones, prospecciones, información de clientes y todo aquellos que sirvan para un control del embudo de ventas, hit rate, ventas perdidas y todo aquello relacionado con el área comercial. Con el embudo de ventas se hará el seguimiento del cumplimiento de la venta y márgenes objetivos que ayuden a cubrir el costo financiero de toda la operación. Además, se podría complementar con el uso de seguimientos comerciales mediante plataformas de big data o qlik sense.

3.4.2. ERP

El CRM debe estar enlazado a un ERP como el SAP Bussines One el cual contiene módulos de las diferentes áreas donde cada usuario ingresa la información de su departamento y ayudara a sacar información, KPI y todo aquello que contribuya a una medición. Dentro del software se harán uso son los módulos de Compras, Ventas, Maestro de proveedores, lista artículos, cartera de clientes, estados de pagos, traslados de productos, planificación, bodegas, precios y costos.

3.4.3. Planificación

Es importante que se realicen sesiones mensuales de S&OP con el área de planificación e importaciones para revisar el forecast proporcionado por el área de venas y coordinar el abastecimiento, las logísticas de los productos, así mismo para analizar la rotación de los productos y que no haya de excesos de inventarios, inventarios antiguos,

los afecten los indicadores y estados financieros.

3.4.4. Análisis de mercado

Para un mayor seguimiento del análisis o cuto de mercado se pueden realizar de manera trimestral importshare para ver nuestro posicionamiento y el de la demás compañía a través de las importaciones. Así como también una cultura de revisión de precios de mercado para ser competitivos sin sacrificar margen.

3.5.KPIs

Para determinar la productividad de la empresa y el logro de determinadas metas; como son llevar tráfico a la web y redes sociales para evidenciar la gestión de marca y contenido, así como impulsar a la compra.

- **ROI:** Permitirá calcular cuántas ventas ha generado cada dólar invertido y con esto evaluar la eficacia de las inversiones de la empresa. Al no ser inmediato ya que se lo medirá en inversiones a largo plazo como la construcción de marca y desarrollo de logística, se realizará ajustes constantes en las tácticas de marketing con el fin de obtener datos y feedback.
- **Costo de adquisición de clientes (CAC):** Con la medición de este indicador se podrá determinar la cantidad de dinero que se necesita invertir en el departamento de marketing, ventas y los relacionados, para conseguir un nuevo cliente. De inicio, se tomará data referencial con relación al costo por objetivo tanto en Google como en Meta.
- **Tasa de conversión:** Es un indicador clave para la verificación y ajuste de las estrategias de marketing y ventas con relación a la captación de clientes, mejorar

la experiencia de usuario y por ende aumentar los ingresos. Para este fin se realizarán pruebas A/B en el sitio web y verificar y hacer ajustes en cómo se realiza la comunicación con relación a la calidad de descripciones de productos, fotos, promociones y contenido en general.

- **Margen de Ganancia:** Mide la eficiencia operativa y la habilidad para generar beneficios luego de cubrir costes. Se definirá si se eleva precios o si se negociará mejores condiciones con los proveedores, siempre y cuando no perjudique a las ventas.
- **Fuentes de tráfico:** Se considera todas las aristas; directo, de referencia en enlaces en otras webs, Orgánico con un desarrollo de SEO en la web y de campaña tanto en Google como en Meta y LinkedIn se tomará como referencia cuál de las fuentes es más eficiente para generar tráfico. En este último, se considerará dos subindicadores:
 - **Ubicación geográfica:** Lanzamiento de campañas con direccionamiento geográfico.
 - **Rendimiento de Keywords:** medir las palabras clave más usadas e incluirlas en el desarrollo del contenido y en las campañas de Emailing.

3.6. Plan de contingencia

En el plan de contingencia nos hemos enfocado en 2 puntos claves para la compañía como la falta de materia prima o la capacidad de atender la demanda y como el hecho de no tomar acciones ante una emergencia detendrá la operatividad de la cadena de valor de la compañía, como se detalla en la tabla 4.

Tabla 4. Plan de contingencia

Situación Crítica	Medidas Preventivas	Plan de Contingencia
-------------------	---------------------	----------------------

Pérdida de proveedor de excedente de galleta wafer	Establecer un contrato que incluya cláusulas que permitan ajustar volúmenes, plazos de entrega y otros términos en caso de cambios en las circunstancias.	Mantener un inventario de seguridad de excedente de galleta que es un componente crítico. Esto permitirá cubrir las necesidades temporales en caso de interrupciones en el suministro.
	Desarrollar un excedente de galleta con proveedores alternos en caso de emergencia. Es importante investigar y calificar a estos proveedores de antemano para garantizar que puedan cumplir con los requisitos.	Establecer asociaciones o alianzas con otras empresas del mismo sector que puedan proporcionar apoyo mutuo en caso de crisis en el suministro.
	Desarrollar un plan detallado de producción y abastecimiento que incluya tiempos de producción, plazos de entrega y cantidades necesarias para atender la demanda prevista.	Mantener un inventario de seguridad del producto nuevo en caso de picos de demanda o retrasos en la producción. Esto permitirá cubrir necesidades inmediatas.
Falta de capacidad para atender demanda	Preparar al equipo para manejar incrementos en la demanda, proporcionando capacitación y desarrollando habilidades para mantener eficiencia y calidad.	Subcontratar ciertas partes del proceso de producción a terceros para aliviar la presión.
	Establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y negociar acuerdos que aseguren la disponibilidad constante de materias primas y componentes.	Implementar turnos de trabajo extendidos para aumentar la producción y cumplir con la demanda.
Incremento de aranceles y pérdidas de cargas	Identificar partidas arancelarias o desdoblamiento de partidas acordes al producto.	Revisión con operador logístico para clasificación arancelaria y estar pendiente y nuevas reformas de exportación.
	Asegurar todas las cargas y el seguimiento de tracking con el forwarder	Tener un stock de seguridad para satisfacer emergencias y un forwarder vía aérea para enviar productos faltantes y cumplir con el abastecimiento.
Pérdidas de canales de distribución y desabastecimiento de producto	Proyectar un forecast o proyección de venta de los canales de distribución.	Diversificar la red de canales de distribución para no depender de pocos clientes cuya caída en venta nos representaría pérdidas.
	Análisis constante de la cobertura de los clientes con el inventario.	Manejar un stock de seguridad en la bodega en EE. UU. para suplir necesidades inmediatas de clientes

Fuente: Autores del proyecto.

CAPITULO II

PLAN COMERCIAL

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la elaboración de un plan comercial sólido es fundamental para el éxito de cualquier empresa. En esta introducción, delinearemos las estrategias clave que guiarán nuestra actividad comercial

y nos permitirán alcanzar nuestros objetivos en el mercado.

Este plan comercial se centra en maximizar el potencial de nuestro producto, aprovechando el excedente de galleta wafer para crear una propuesta única y atractiva que resuene con los consumidores y nos distinga de la competencia. A través de un enfoque estratégico y orientado al cliente, buscamos no solo aumentar nuestras ventas y participación en el mercado, sino también fortalecer nuestra reputación como líderes en innovación y sostenibilidad.

Este plan comercial es el resultado de un análisis exhaustivo del mercado, una comprensión profunda de las necesidades del cliente y un compromiso firme con la excelencia en todas nuestras operaciones comerciales.

4.1.Objetivos Smart

- Aumentar la cuota de mercado en el segmento del pastel en un 8.6 % para el segundo año de operación consolidando nuestra presencia y competitividad en el mercado.
- Desarrollar un nuevo canal de distribución y conseguir acuerdos de distribución con al menos 5 tiendas AAA en el estado de California para ampliar nuestra presencia geográfica y llegar a nuevos clientes.

4.2.Público Objetivo

Este producto está destinado a consumidores socialmente responsables e interesados en adquirir productos alimenticios sustentables para contribuir al cuidado del planeta, millennials y centennials nivel socio económico medio-alto, que se comunican por medios digitales, que son multiplataforma y que además buscan recomendaciones de figuras de influencia como en la tabla 5 se adjunta un modelo.

Tabla 5. Buyer Persona

	Nombre:	Olivia Miller
	Frase Clave:	La vida es una aventura
Características Demográficas:	Edad:	24
	Pareja:	NO
	No. de hijos:	NO
	Profesión:	Nutricionista
Contextualizar:	Lugar:	San Diego
	Momentos:	Relajación, aventura y turismo
	Acciones:	Visitar nuevos lugares, probar nuevos sabores
Comprender:	Necesidades:	Vivir en armonía con la naturaleza
	Motivaciones:	Libertad de acción y opinión. El ejercicio como parte de la rutina diaria.
	Frustraciones	El grado de contaminación de la comida, la dependencia de un sueldo
	Creencias:	En el trabajo más libre y con resultados, respeto a la diversidad, cree en un medio ambiente sostenible
Reflexionar:	Objetivos:	Equilibrar su vida profesional con su amor por la naturaleza.
	Meta:	Tener independencia económica a través de su consultorio on line.

Fuente: Autores del proyecto.

4.3. Análisis de la competencia

Dentro de la competencia de Ayapacha se consideran competidores indirectos y terciarios, ya que estas empresas tienen productos similares a los nuestros, pero de distinta gama o a su vez se dirigen a nuestro segmento de mercado o comercializan servicios complementarios. Para el análisis de competencia se consideraron 2 empresas que comercializan dentro del estado de California, las cuales se encuentran bajo la

denominación Upcycled y la premisa de alimentación sustentable, dichas empresas son las siguientes:

- **Barnana;** Es una empresa que fabrica chips, tortillas y galletas con base de plátanos considerados imperfectos (Castro, 2023).
- **Pulp pantry;** Esta empresa se dedica a la producción de chips ricos en fibra a base de vegetales utilizando la pulpa vegetal sobrante de los jugos (StartU, 2018).

Tabla 6. Análisis de la competencia

Análisis de la competencia "AYAPACHA"			
	Ayapacha	Barnana	Pulp Pantry
Cliente objetivo	Personas socialmente responsables que les gusta comer rico, saludable y cuidar el medio ambiente.		
Personalidad de marca	Juvenil	Familiar	Familiar
Producto	Snack creados bajo la modalidad Upcycled		
Fortalezas	Se tiene el concepto de "Upcycling" para el producto dado que eleva la calidad y valor agregado de un excedente de producción. Por otra parte, el empaque se alinear a un concepto de economía circular	Pioneros en EE. UU. en la elaboración de aperitivos de origen vegetal sin azúcar, gluten ni cereales, con certificación Upcycled, Natural Food Certifiers, Certified B corporation, Non-GMO Protect verified.	Marca pionera de alimentos reciclados comprometida con la reducción del desperdicio de alimentos, elabora Chips de verduras reales y frescas, con ingredientes simples, con pasión por la sostenibilidad.
Debilidades	Alta inversión en el desarrollo del producto y certificación "upcycled"	Dificultad para mantener su premisa de utilizar solo productos orgánicos no modificados genéticamente para la elaboración de sus Snacks.	Dificultad para conseguir su materia prima ya que tiene un socio de abastecimiento clave "Project Juice" que mantiene la premisa de bebidas saludables y alimentos orgánicos
Marketing	Desarrollaremos una estrategia de marketing sostenible y campañas de expectativa y lanzamiento con relación al producto, además de: Landing page, el SEO, ferias, charlas, programas.	Estrategia digital: página web de comercio electrónico, mercados en línea, RRSS, boletines por correo electrónico, participación en ferias, festivales y eventos para llegar directamente a los consumidores.	Estrategia digital: participación en programas, ferias y charlas de alimentación saludable y Upcycled
Precio	Se desarrollará en función de análisis de costos, rentabilidad y valor percibido.	Cada bolsa de 3.5 oz tienen un precio de \$3,33 a \$5,4 dependiendo del sabor.	Cada paquete de 5 oz tiene un precio de \$4,26

Fuente: Autores del proyecto.

4.4. Rango de precios

Partiremos por entender la estructura del costo totalmente variable de los bocaditos premium elaborados con excedente de galleta wafer. Esta es la línea base para asegurarnos que cada venta genere suficiente margen de contribución para cubrir costos variables y contribuir al beneficio neto. Aquí es clave incluir los costos de materia prima, empaque, mano de obra directa, gastos de exportación, comisiones de ventas, y costos de distribución del producto. Por otra parte, será clave investigar para tener una referencia

los precios del mercado del Upcycling en California, particularmente, los asociados con productos dulces y de confitería.

Esto nos ayudará a entender los precios actuales en la industria, posibles tendencias y como se han ido posicionando los competidores. Este análisis debe traducirse en una ecuación de precio/gramaje que nos permita consolidar una base de datos con información comparable y fácil de interpretar. Es importante mencionar, que el mercado de productos “Upcycled” es relativamente nuevo, por lo que también deberemos recurrir un poco al análisis intuitivo conforme al valor percibido que tenga del producto como alimento sostenible. Este último atributo podría justificar un precio más alto. Con la información recabada en el análisis de competencia, se ha construido una línea base para establecer un precio tentativo de nuestro producto en el mercado tal como se estable en la tabla 7.

Tabla 7. *Análisis de precios*

Variable	Ayapacha	Barnana	Pulp Pantry
Precio (\$)	5.25	4.37	4.26
Peso (oz)	3.5	3.5	5.0
Peso (g)	108.0	99.2	141.7
Ecuación (\$/kg)	48.6	44.0	30.1

Fuente: Autores del proyecto.

Si bien no se tiene competencia directa, los productos de referencia son considerados como aperitivos y manejan el concepto “upcycled”. La presentación de Ayapacha sería 108 g, lo que equivale a 9 bocaditos de 12 g cada uno. El precio estimado que se ha calculado es de \$5.25 por cajita de bocaditos. Este valor se encuentra en la media de los productos tomados como referencia Barnana y Pulp Pantry.

Finalmente, para asentar más este valor, es crucial analizar cómo puede ir cambiando la demanda cada vez que ajustemos precios hacia arriba o hacia abajo dado que esto nos

dará alertas de la sensibilidad de nuestros clientes al precio y cómo esto influirá en sus decisiones de compra.

4.5.Estrategias y tácticas

4.5.1. Estrategia de ventas en offline

- Desarrolla materiales informativos que expliquen claramente qué es el "Food Upcycling" y cómo tus productos se alinean con este concepto para los puntos de venta
- Identificar al público objetivo y realizar eventos y programas de concientización.
- Para los distribuidores se realizan eventos de degustación en mercados locales, ferias gastronómicas.
- Eventos comunitarios para que los consumidores prueben y conozcan sus productos, esto incluye difundir el Storytelling del producto y cómo contribuye a reducir el desperdicio de alimentos.
- Para el público centennials programas de concienciación de alimentación sostenible en escuelas, colegios y universidades.

4.5.2. Estrategia de marketing de afiliación

- Establecer alianzas con tiendas de alimentos sostenibles que compartan la visión de reducir el desperdicio de alimentos y generar una base de datos de co-registro, para enviar información y a la vez que puedan acceder a Sampling del producto o promocionales pop.
- La base de datos permite incluso el acceso a capacitación a los empleados de tiendas asociadas para que puedan explicar los atributos de sostenibilidad del

producto y a webinars relacionados.

4.5.3. Estrategia de presencia online

- Desarrollo de una sección de blog con fines informativos y educativos con relación al Upcycled y la sostenibilidad ambiental donde se desarrollarán temas como: país de origen, ingredientes, huella de carbono, beneficios, entre otros que nos ayuden a conseguir el storytelling en relación con el producto.
- Publicidad en medios online con objetivo a conversión de ventas sociales como en Google Ads.
- Campaña de mailing para B2B con direccionamiento al E-commerce y para B2B informativo.
- Chat Bot informativo y programado para responder consultas sobre el producto, esto va enfocado a consumidor final.

4.5.4. Canales de distribución

- Canales de distribución indirecto a través de empresas de distribución para llegar a tiendas AAA y autoservicios con una negociación de rebate de acuerdo con las metas anuales de cumplimiento de ventas.
- Canal de distribución directo a través de fuerza de ventas propia.

4.6.Herramientas y sistemas

4.6.1. Sistema de control interno y planificación

Se elaborará una tabla de control con el fin de marcar las reglas, acciones,

normas y políticas internas para la fuerza de ventas. Esto nos permitirá controlar, evaluar riesgos, informar y comunicar cambios o rutas de asignación y finalmente para llevar el monitoreo de cada acción, con reuniones frecuentes con la fuerza de ventas; así como la reunión comercial mensual, trimestral, semestral y anual.

4.6.2. CRM

Sistema de automatización comercial, donde se encuentra centralizada toda la base de clientes para gestionar. Es el lugar donde llegan todos los posibles clientes y en donde se puede seguir paso a paso su recorrido en el funnel de ventas. Permite la asignación de leads o prospectos y establece acciones de seguimiento automatizados con tiempos determinados. En donde se puede ir descartando aquellos no interesados, pero posterior a la entrega de información, despejar dudas y seguimiento. El CRM, debe estar anclado al ERP para poder llevar el control de la cartera de clientes, frecuencia de ventas, facturación e inventarios.

4.6.3. Herramientas digitales

La información y seguimiento realizado a los prospectos y clientes debe estar anclado a sistemas digitales de la empresa como: WhatsApp Business, correo corporativo, chatbot de contacto y formularios dentro del sitio y pauta digital que nos permitan contar con los datos correctos para el seguimiento y medir el interés del prospecto.

CAPITULO III

CUSTOMER SERVICE

En Ayapacha, entendemos que el servicio al cliente es mucho más que una transacción comercial; es la piedra angular de nuestra filosofía empresarial centrada en la sostenibilidad y la responsabilidad social. Nuestro compromiso con la excelencia en el servicio al cliente no solo se traduce en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros consumidores, sino también en nuestra dedicación a fomentar relaciones significativas y duraderas con cada individuo que se une a nuestra comunidad.

Desde nuestra visión de convertirnos en una empresa líder comprometida con la sostenibilidad, hasta nuestra estrategia de diferenciación por innovación y economía

circular, cada aspecto de nuestra operación está diseñado para brindar una experiencia excepcional al cliente. En esta introducción, exploraremos cómo el servicio al cliente en Ayapacha va más allá de simplemente resolver problemas o procesar pedidos; se trata de inspirar y empoderar a nuestros clientes para que se unan a nosotros en nuestro viaje hacia un futuro más sostenible y consciente.

5.1.Objetivos del servicio al cliente

- Realizar seguimiento postventa al 100% de los clientes con el propósito de mejorar la satisfacción y recibir sus sugerencias para continuar innovando en nuestros productos y servicios.
- Monitorear la retroalimentación de consumidores a intermediarios para identificar y dar solución proactiva a problemas relacionados con el producto y el servicio, garantizando la calidad y satisfacción del cliente.

5.2.Estrategias de Customer Service para las empresas

5.2.1. Estrategia de calidad y soporte

A través del desarrollo de contenido unificado en todos los activos online, se pretende trasladar un speech coherente que pueda crear relaciones sólidas con clientes y consumidores. Se apunta a hacer sentir la presencia de la marca independientemente del canal por el cual se comunique utilizando un mensaje práctico, conciso y de fácil recordación.

Animar y formar a nuestros agentes de ventas a practicar la escucha activa y humanizar la atención identificando y entendiendo las necesidades de los clientes antes de ofrecer una solución o respuesta. Asimismo, pedir retroalimentación constante que lleve a la marca a la mejora continua en base a los requerimientos del cliente.

5.2.2. Estrategia multicanal

Distribuidores

Se estructura la disponibilidad de canales independientes centrados en el producto para resolver problemas de abastecimiento, regulación, apoyo, contables y conflictos. El inicio de la comunicación inicia y termina en el mismo canal y se deberá dar seguimiento a través de post venta, anticipándose a cualquier contrariedad.

Aquí los asesores tienen autonomía y son quienes tienen que dar frente a sus clientes y prospectos brindando respuestas eficientes con relación a ventas, promociones y beneficios del producto, alineándose a la política de resolución de conflictos para el canal distribución.

Toda consulta, queja o sugerencia se deberá ingresar en el sistema y para crear un ticket y dar seguimiento por parte del asesor que tomó el caso.

A pesar de ser multicanal se unifica la experiencia en la oferta tanto en online, como en la oficina de distribución, brindando comodidad y confianza a prospectos, nuevos clientes recurrentes.

5.2.3. Canales de comunicación para distribuidores

Entre los canales de comunicación más efectivos para el contacto con clientes B2B, se encuentran habilitados: oficina de distribución, correo electrónico, whatsapp business, llamadas directas, chatbot guía, página de ecommerce, formularios en sitios web, landing page y el agente de ventas encargado en dar seguimiento.

Consumidores

Aplicación de estrategia multicanal eficiente que se adapte a los recursos limitados disponibles Identificando los canales más relevantes para nuestra audiencia.

Unificar y mantener coherencia en el discurso y en el tono de comunicación dentro de todos los dispositivos online y con el tiempo ir mejorando y ampliando la estrategia a medida que obtenemos más experiencia y recursos.

5.2.4. Canales de comunicación para consumidores

- Los canales más relevantes para la audiencia y que permitirán una experiencia de usuario donde la marca le habla directamente son:
- 2 redes Sociales enfocadas al público objetivo, publicando contenido relevante e interactuando con los seguidores de estas plataformas para promocionar e informar sobre la marca y el producto.
- Blog de contenido con opción a suscripción para brindar valor a la audiencia y mejorar la visibilidad en los motores de búsqueda.
- Código QR en el empaque que direcciona a la web donde se encuentra el detalle general de los atributos del producto, información de contacto y una sección de preguntas frecuentes.

5.3. KPIs

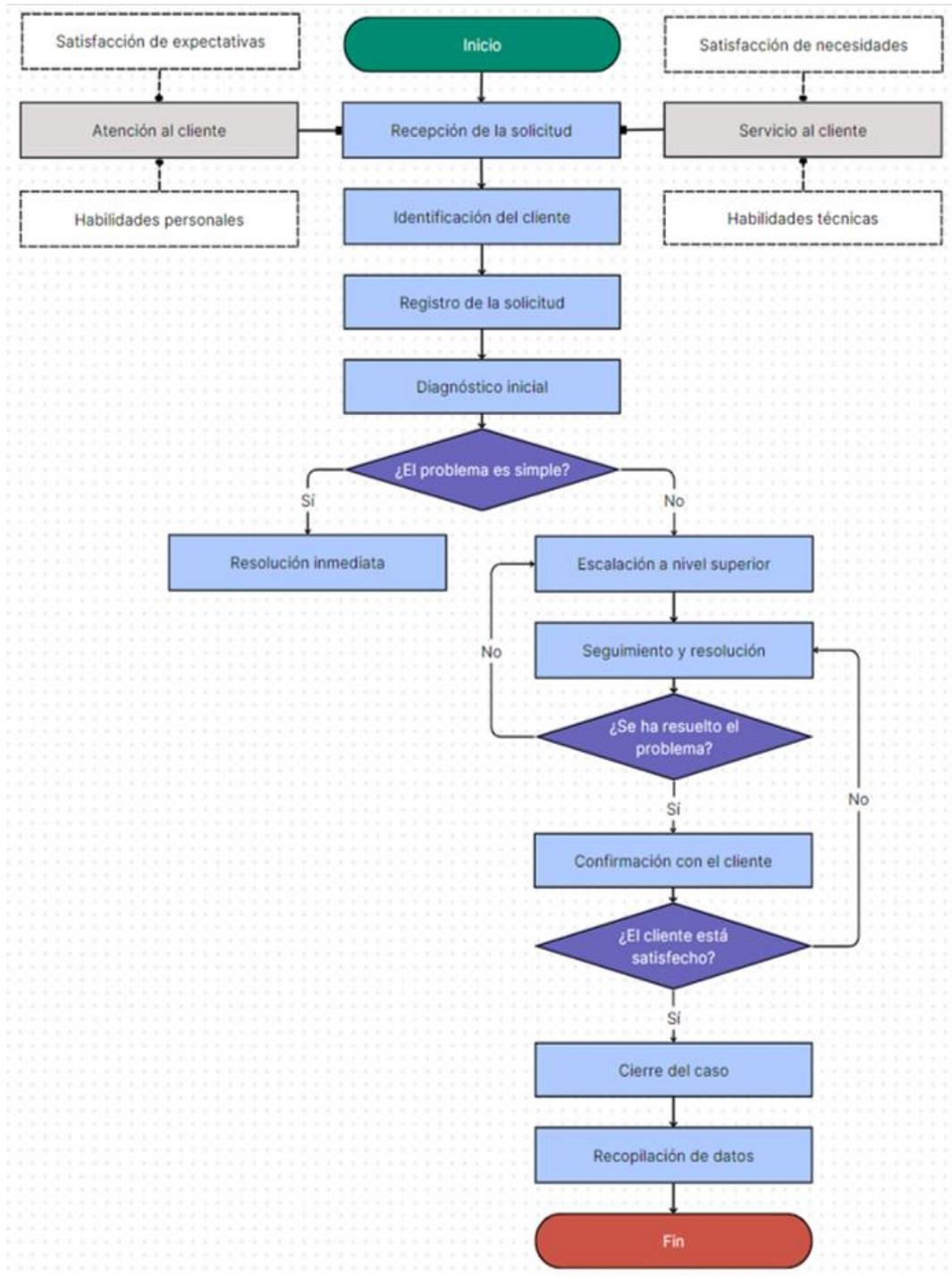
- **Tasa de satisfacción del cliente:** Se obtendrá a través de una encuesta digital de no más de tres preguntas al facturar el pedido. Esto incluye, tiempo de entrega, calidad del servicio durante la atención del pedido.
- **Tasa de retención de clientes:** Capacidad que se tendrá para retener clientes durante un periodo específico.

- **Tasa de quejas no resueltas:** Para determinar si es necesario tomar medidas a través de los canales de contacto, considerando la autonomía que tienen los asesores para resolver.
- **Tiempo promedio de respuesta.** Medir el tiempo de interacción desde el primer contacto hasta dar respuesta y posterior a la solución.
- **Porcentaje de comentarios positivos:** Proporción de interacciones positivas en los canales online y redes sociales.
- **Tasa de recompra:** Porcentaje de clientes que vuelven a comprar el producto en un tiempo determinado.

5.4.Flujograma

Se desarrolla en la figura 11:

Figura 11. *Flujograma de atención y servicio al cliente*



Fuente: Autores del proyecto.

CAPITULO IV

PLAN FINANCIERO

La información proporcionada en el presente estudio financiero del emprendimiento

de exportación de bocaditos “upcycled” de la empresa Ayapacha, muestra un balance de activos y pasivos, así como los fondos propios de la empresa. Se ofrece información sobre el flujo de caja de esta iniciativa. Asimismo, se detalla el flujo de efectivo necesario para las operaciones financieras del proyecto, así como las diferentes categorías que conforman este flujo de caja, las operaciones corrientes, las inversiones y las operaciones de financiación. Además, se mencionan aspectos como las aportaciones de los fundadores, los inversores y la deuda bancaria. También se hace referencia al análisis de las rondas de financiación y al balance de capital social y reservas. A través de esta información, se puede obtener una visión general del flujo de efectivo y la estructura financiera del proyecto en estudio.

Para financiar esta iniciativa, los 5 socios fundadores deberán una contribución individual de \$ 27600 cada uno, sumando un total de \$ 138000. Esta opción se eligió para evitar pedir un préstamo bancario. La financiación de los socios fundadores tiene un impacto en el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

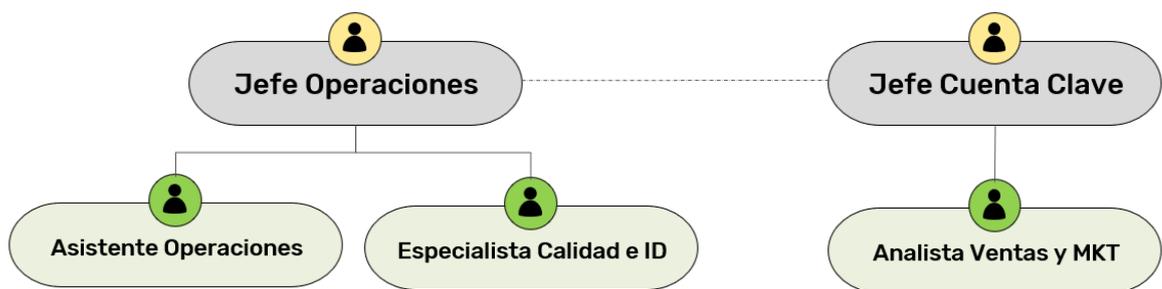
En este estudio financiero también se expone un resumen de las razones financieras relacionadas con el proyecto. Estas razones indican que se contará con liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y que se tendrá efectivo o flujo de caja disponible para cumplir con dichas obligaciones. Además, se espera un crecimiento gradual en la eficiencia y rentabilidad del proyecto, así como un aumento en la demanda a mediano plazo.

6.1.Diseño Organizacional

Ayapacha tendrá inicialmente una estructura con tendencia a lo horizontal. La estrategia y dirección de este emprendimiento estará repartida entre los socios-fundadores que

cumplirán los roles de jefe Operaciones y jefe de Cuenta Clave. Asimismo, se tendrá la figura de un Asistente de Operaciones y un Especialista de Calidad e Investigación y Desarrollo. Estas dos figuras tendrán línea de reporte al jefe de Operaciones. Se contará también con un Analista de Ventas y Marketing que brindará soporte al jefe de Cuentas Clave como indica la figura 12.

Figura 12. Estructura organizacional



Nota. Fuente: Autores del proyecto

6.2.Los Salarios mensuales mostrados a continuación ya incluyen el valor mensualizado del décimo tercero y cuarto sueldo.

Tabla 8. Relación de cargos

PUESTOS DE TRABAJO	CANTIDAD (2024)	VALOR MENSUAL UNITARIO (2024)	FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN
Jefe de Cuentas Claves	1	\$1,230.00	Contrato a término indefinido. Con un periodo de prueba inicial de 90 días (3 meses)
Jefe de Operaciones	1	\$1,230.00	Contrato a término indefinido. Con un periodo de prueba inicial de 90 días (3 meses)
Analista de Ventas y Marketing	1	\$1,013.00	Contrato a término indefinido. Con un periodo de prueba inicial de 90 días (3 meses). Hasta el quinto año 2028 incorporarán 2 analistas adicionales
Asistente de Operaciones	1	\$851.00	Contrato a término indefinido. Con un periodo de prueba inicial de 90 días (3 meses). En el tercer año 2026 se incorporará 1 analista adicional
Especialista de calidad y desarrollo	1	\$959.00	Contrato a término indefinido. Con un periodo de prueba inicial de 90 días (3 meses)

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 9. Ficha técnica de cargos

CARGO	DESCRIPCIÓN	EDUCACIÓN	EXPERIENCIA	HABILIDADES
Jefe de ventas clave	Supervisar y coordinar las actividades del equipo de ventas para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Formular estrategias de ventas, gestionar equipos, establecer metas, y colaborar con otros departamentos para garantizar un enfoque integral en el logro de los resultados deseados.	Estudios en Administración, Marketing o carreras afines.	Experiencia sólida en ventas, con al menos 3 años de experiencia en posiciones similares o en posiciones de liderazgo y supervisión de equipos de ventas. Conocimiento profundo de la industria y el mercado en el que opera la empresa.	Liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, comunicación asertiva, responsabilidad, alta capacidad de negociación e iniciativa para toma de decisiones, autocontrol y habilidades analíticas.
Analista de Ventas y Marketing	Analizar datos, identificar oportunidades de mercado, realizar reportes y proporcionar información valiosa para mejorar la efectividad de las actividades comerciales.	Estudios en Marketing, Administración o carreras afines.	Experiencia previa en roles similares o en áreas de análisis de datos, preferiblemente en el ámbito de ventas y marketing con conocimiento sólido de herramientas analíticas y de software relacionado con análisis de datos y familiaridad con el uso de CRM (Customer Relationship Management) y otras plataformas de marketing.	Capacidad para recopilar, analizar e interpretar datos de ventas y marketing, Habilidad para llevar a cabo investigaciones de mercado y evaluar tendencias relevantes, habilidades cuantitativas, comunicación efectiva, manejo de herramientas analíticas, adaptabilidad, creatividad y orientación a resultados.

<p>Jefe De Operaciones</p>	<p>Supervisar y dirigir todas las actividades operativas de la empresa. Coordina eficientemente los procesos para garantizar la calidad, eficacia y rentabilidad de las operaciones.</p>	<p>Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campo relacionado.</p>	<p>Experiencia previa en roles de liderazgo en operaciones.</p> <p>Conocimiento profundo de las prácticas operativas y de gestión.</p> <p>Experiencia en la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia operativa.</p>	<p>Habilidades sólidas de liderazgo y toma de decisiones.</p> <p>Excelentes habilidades analíticas y resolutivas.</p> <p>Capacidad para trabajar bajo presión y gestionar múltiples tareas.</p> <p>Excelentes habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p>
<p>Asistente De Operaciones</p>	<p>Brindar apoyo administrativo y logístico al equipo de operaciones. Realiza tareas administrativas para garantizar la eficiencia y la ejecución adecuada de los procesos operativos y mantener un excelente nivel de control de calidad durante todo el proyecto.</p>	<p>Título técnico o universitario en Administración, Logística o un campo relacionado.</p>	<p>Experiencia previa en roles administrativos o de asistencia.</p> <p>Familiaridad con procedimientos operativos y logísticos.</p>	<p>Habilidades organizativas y de gestión del tiempo.</p> <p>Conocimiento de software de oficina y sistemas de seguimiento.</p> <p>Capacidad para trabajar de manera efectiva en un entorno de ritmo rápido.</p>

Especialista de control y desarrollo	Revisar la mercadería obtenida de la maquila, controlar el aprovisionamiento y stock de los materiales necesarios para la exportación, garantizar que cada proyecto se lleve a cabo con precisión y eficacia.	Título Universitario en comercio exterior, administración de empresas, ingeniería o afines	Experiencia previa en cargos de planificación o dirección con conocimientos en manejo de maquila y exportación.	Comunicación asertiva, atención al detalle. Liderazgo, organización, trabajo bajo presión, excelente comunicador y oyente, trabajo en equipo.
---	---	--	---	---

Fuente: Autores del proyecto.

CAPITULO V

PROYECCIÓN GASTOS DEL PERSONAL

Se detalla una proyección de los gastos que se incurrirán en nómina en la empresa Ayapacha. Durante los primeros 2 años, se contará con 5 colaboradores. Posteriormente, en el 2026 y 2027 se prevé contar con 7 colaboradores que permitan apalancar el crecimiento del portafolio y ventas. En el último año de la proyección que corresponde al 2028, se prevé contar con 8 colaboradores para reforzar la estructura operativa. Se ha considerado en los cálculos de este ejercicio el aporte patronal, fondos de reserva, décimos tercero y cuarto que son los beneficios que tienen derecho los colaboradores detallado en la tabla 10.

Tabla 10. Gastos del Personal

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Total Sueldos y Salarios en Diseño	14,575	14,794	15,065	15,291	15,521
Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas	34,089	34,600	51,152	51,919	69,095
Total Sueldos y Salarios en Administración	28,225	28,648	42,486	43,123	43,770
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	76,889	78,042	108,703	110,334	128,386

	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Especialista de calidad y desarrollo	1	1	1	1	1
Analista de ventas y marketing	1	1	2	2	3
Jefe de cuentas clave	1	1	1	1	1
Jefe de operaciones	1	1	1	1	1
Asistente de operaciones	1	1	2	2	2

Fuente: Autores del proyecto

7.1.Previsiones Financieras

A continuación, en la tabla 11, se presentan los principales resultados del plan financiero desarrollado a través del modelo de Excel. Se expone el análisis de ingresos y costos de producción versus el rendimiento de la materia prima, así como el estudio del punto de equilibrio.

Ingresos

Para el cálculo de los ingresos se consideró desarrollar 2 productos:

Bocadito sabor 1- Chocolate blanco / Leche / Coco

Bocadito sabor 2 - Chocolate leche / Nibs de cacao / Avellana

Los dos productos tendrán empaques individuales en una presentación de 108g. El incremento anual se mantiene con una constante de 3.4 % que está en línea con la inflación anual de Estados Unidos y se estimó un 3.5 % para las devoluciones, considerando que es un producto delicado y perecible. Con relación a las ventas por el giro de negocio serán únicamente a crédito. La tabla 11 muestra el análisis de ingresos de los productos a desarrollar.

Tabla 11. Proyección de Ingresos

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos netos del producto/servicio: Bocadito Sabor 1 108 g						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		272.952	286.600	300.930	315.977	331.775
Precio de venta		5,25	5,43	5,61	5,80	6,00
Total ingresos del producto/servicio		1.433.000	1.555.808	1.689.141	1.833.900	1.991.065
Devoluciones	3,5% de las ventas	50.155	54.453	59.120	64.187	69.687
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
% s/Ventas Totales del Proyecto		50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			0,0%	0,0%	0,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100,0%	100,0%	100,0%
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
Ingresos netos del producto/servicio: Bocadito Sabor 2 108 g						
Ingresos por Producto/Servicio						
Número de Unidades		272.952	286.600	300.930	315.977	331.775
Precio de venta		5,25	5,43	5,61	5,80	6,00
Total ingresos del producto/servicio		1.433.000	1.555.808	1.689.141	1.833.900	1.991.065
Devoluciones	3,5% de las ventas	50.155	54.453	59.120	64.187	69.687
INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO		1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
% s/Ventas Totales del Proyecto		50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	% de las ventas			0,0%	0,0%	0,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100,0%	100,0%	100,0%
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
Ingresos netos por producto/servicio						
Bocadito Sabor 1 108 g		1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
Bocadito Sabor 2 108 g		1.382.845	1.501.355	1.630.021	1.769.714	1.921.378
INGRESOS NETOS DEL PROYECTO		2.765.690	3.002.710	3.260.042	3.539.427	3.842.756
Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dólares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dólares	2.765.690	3.002.710	3.260.042	3.539.427	3.842.756

Fuente: Autores del proyecto

7.2. Análisis de costos de producción

Se ha desarrollado una matriz detallada en la figura 13, tabla 12 y 13 que expone el detalle de los costos relacionados a la materia prima y al material de empaque conforme a las características premium que se está contemplando para esta iniciativa. Para realizar la estimación de los costos de producción, se toma como línea base formulaciones para

dos opciones de bocaditos “upcycled” que se lanzarían en el primer año del proyecto. Se realiza el costeo en \$/kg y \$/unidad de manejo.

Figura 13. Sabores bocaditos



Fuente: Autores del proyecto

Por otra parte, para prever de mejor forma las pérdidas que se tengan en el proceso de producción, se asigna dentro de la matriz datos referenciales de extra-consumo que se manejan en la industria de confitería, tanto en materia prima como en material de empaque. Los costos de los materiales fueron tomados de consultas y acercamientos realizados a proveedores mayoristas de la industria de chocolatería en las ciudades de Sangolquí y Quito ubicadas en la provincia de Pichincha-Ecuador.

Se plantea manejar en un envase metálico (similar a los que se manejan en las galletas de navidad) 9 bocaditos fijados individualmente en mini-pirotines y resguardados en un display con divisiones. El contenido neto que se estima tener por envase metálico es de 108 g. Se planea tener 12 de estos envases metálicos por cartón que tendría un peso neto de 1296 g.

No se concibe la iniciativa para la fabricación en instalaciones propias sino en las de un

tercero. En ese sentido, se ha realizado una estimación de los costos de mano de obra y fabricación en los que se incurrirían. Asimismo, se estiman dentro del costeo gastos de exportación que se tendrán que cubrir para el envío de un contenedor de producto a California-Estados Unidos.

Tabla 12. Costo variable Sabor 1

CÁLCULO DEL COSTO TOTALMENTE VARIABLE						
BOCADITOS DE CHOCOLATE BLANCO-LECHE-COCO						
MATERIA PRIMA (MP)						
COMPONENTE PRODUCTO MP	DESCRIPCIÓN MP	CANTIDAD MP X 100 kg Wafer	EXTRA CONSUMO	TOTAL MP X 100 kg Wafer	COSTO UNIDAD \$ / kg MP	COSTO MP X 1 kg PT
WAFER	AZÚCAR NORMAL	16,800 kg	35,00%	22,680 kg	0,825 \$	0,187
	GRASA VEGETAL	10,200 kg	35,00%	13,770 kg	1,365 \$	0,188
	LECHE DESCREMADA EN POLVO	10,800 kg	35,00%	14,580 kg	7,728 \$	1,127
	EXCEDENTE WAFER	9,000 kg	35,00%	12,150 kg	0,300 \$	0,036
	LECHE ENTERA EN POLVO	7,200 kg	35,00%	9,720 kg	6,180 \$	0,601
	OLEINA VEGETAL	5,670 kg	35,00%	7,655 kg	2,060 \$	0,158
	LECITINA DE SOYA	0,210 kg	35,00%	0,284 kg	2,642 \$	0,007
	VAINILLINA CRISTALIZADA	0,120 kg	35,00%	0,162 kg	26,726 \$	0,043
COBERTURA	CHOCOLATE BLANCO	35,000 kg	50,00%	52,500 kg	12,589 \$	6,609
DECORADO	COCO TOSTADO EN TROCITOS	5,000 kg	100,00%	10,000 kg	10,115 \$	1,011
		100,000 kg		143,500 kg	\$	9,968

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 13. Costo variable sabor 2

CÁLCULO DEL COSTO TOTALMENTE VARIABLE							
BOCADITOS DE CHOCOLATE LECHE-NIBS CACAO-AVELLANA							
MATERIA PRIMA (MP)							
COMPONENTE PRODUCTO MP	DESCRIPCIÓN MP	COEFICIENTE MP X 100 kg Wafer	CANTIDAD MP X 100 kg Wafer	EXTRA CONSUMO	TOTAL MP X 100 kg Wafer	COSTO UNIDAD \$ / kg MP	COSTO MP X 1 kg PT
WAFER	AZÚCAR NORMAL	16,800%	16,800 kg	35,00%	22,680 kg	0,825 \$	0,187
	GRASA VEGETAL	10,200%	10,200 kg	35,00%	13,770 kg	1,365 \$	0,188
	EXCEDENTE WAFER	9,000%	9,000 kg	35,00%	12,150 kg	0,300 \$	0,036
	LECHE DESCREMADA EN POLVO	7,776%	7,776 kg	35,00%	10,498 kg	7,728 \$	0,811
	OLEINA VEGETAL	5,670%	5,670 kg	35,00%	7,655 kg	2,060 \$	0,158
	LECHE ENTERA EN POLVO	5,184%	5,184 kg	35,00%	6,998 kg	6,180 \$	0,433
	CACAO NATURAL EN POLVO	5,040%	5,040 kg	35,00%	6,804 kg	4,224 \$	0,287
	LECITINA DE SOYA	0,210%	0,210 kg	35,00%	0,284 kg	2,642 \$	0,007
		VAINILLINA CRISTALIZADA	0,120%	0,120 kg	35,00%	0,162 kg	26,726 \$
COBERTURA	CHOCOLATE LECHE	35,000%	35,000 kg	50,00%	52,500 kg	14,000 \$	7,350
DECORADO	AVELLANA TOSTADA TROCEADA	2,500%	2,500 kg	100,00%	5,000 kg	18,500 \$	0,925
	NIBS DE CACAO	2,500%	2,500 kg	100,00%	5,000 kg	17,500 \$	0,875
		100,000%	100,000 kg		143,500 kg	\$	11,301

Fuente: Autores del proyecto

7.3. Material de empaque

Para la elaboración del empaque se consideraron las siguientes medidas: 25 cm de largo x 25 cm de ancho x 13 cm de alto, con un peso de 1.3 kg. El material de empaque tendría igual costo para los dos productos a desarrollar en la tabla 14.

Tabla 14. *Material de empaque*

MATERIAL EMPAQUE (ME)						
DESCRIPCIÓN ME	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD ME	EXTRA CONSUMO	COSTO UNIDAD \$ / u ME	COSTO ME X 1 Cartón PT	COSTO ME X 1 kg PT
T/108 x 12 u		X 1 Cartón (12 u)				
MINI PIROTÍN BLANCO ENGRASADO	u	108	5.00%	\$ 0.014 \$	1.5876 \$	1.2250
DISPLAY CON DIVISIONES DORADO (12 x 12 cm)	u	12	5.00%	\$ 0.165 \$	2.0790 \$	1.6042
FUNDA PREFORMADA TRANSPARENTE (13 x 14 cm)	u	12	5.00%	\$ 0.030 \$	0.3780 \$	0.2917
ENVASE METÁLICO CON DISEÑO (12.5 x 12.5 cm)	u	12	5.00%	\$ 0.750 \$	9.4500 \$	7.2917
CODIFICACIÓN VIDEOJET	u	12	5.00%	\$ 0.010 \$	0.1260 \$	0.0972
CARTÓN	u	1	5.00%	\$ 0.650 \$	0.6825 \$	0.5266
ETIQUETA CÓDIGO DE BARRAS	u	1	5.00%	\$ 0.008 \$	0.0084 \$	0.0065
CINTA EMBALAJE TRANSPARENTE	m	0.890	5.00%	\$ 0.020 \$	0.0187 \$	0.0144
					\$ 14.3302 \$	11.0572

Fuente: Autores del proyecto

7.4. Costos de exportación

Para realizar la exportación de los bocaditos se utilizará los términos Incoterms CIF ya que se enviará la carga vía marítima.

Tabla 15. *Resumen de costos sabor 1*

DESCRIPCIÓN	T/108 x 12 u	
	\$/kg	\$/u
PRODUCTO	\$ 9,968	\$ 1,0766
EMPAQUE	\$ 11,057	\$ 1,1942
MANO OBRA	\$ 0,800	\$ 0,0864
FABRICACIÓN	\$ 0,750	\$ 0,0810
GASTOS EXPORTACIÓN MARÍTIMA	\$ 4,776	\$ 0,5158
TOTAL	\$ 27,351	\$ 2,9539

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 16. *Resumen de costos sabor 2*

DESCRIPCIÓN	T/108 x 12 u	
	\$/kg	\$/u
PRODUCTO	\$ 11,301	\$ 1,2205
EMPAQUE	\$ 11,057	\$ 1,1941
MANO OBRA	\$ 0,800	\$ 0,0864
FABRICACIÓN	\$ 0,750	\$ 0,0810
GASTOS EXPORTACIÓN MARÍTIMA	\$ 4,776	\$ 0,5158
TOTAL	\$ 28,683	\$ 3,0978

Fuente: Autores del proyecto

7.5.Punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se realizó haciendo un promedio de los 2 productos que Ayapacha ofrecerá al mercado, por lo que para el año 2024 la empresa deberá vender 416897 unidades para cubrir los costos fijos, variables y alcanzar el equilibrio financiero.

Tabla 17. Punto de Equilibrio

	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<i>Bocaditos de sabor 1 y 2</i>					
Costos fijos totales	\$ 927.241,74	\$ 997.332,23	\$ 1.094.038,30	\$ 1.148.395,76	\$ 1.268.981,67
Precio por unidad	\$ 5,25	\$ 5,43	\$ 5,61	\$ 5,80	\$ 6,00
Costo variable por unidad	\$ 3,03	\$ 3,07	\$ 3,11	\$ 3,15	\$ 3,20
Margen de contribucion por unidad	\$ 2,22	\$ 2,36	\$ 2,50	\$ 9,00	\$ 2,80
PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL	416897,12	422546,82	437282,61	127599,53	452826,54
PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL	34741,43	35212,23	36440,22	10633,29	37735,55

Fuente: Autores del proyecto

7.6. Costo de venta

En el costo de ventas de producto se consideró un incremento gradual de acuerdo con la inflación de Ecuador que se mantiene en un 1.4 % anual, y con Mano de obra valor 0, ya que todo se realiza a través de un maquilador.

Tabla 18. Coste de Ventas

<i>Cantidades expresadas en Euros</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio					
Bocadito Sabor 1 108 g	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Bocadito Sabor 2 108 g	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Costes de ventas del producto/servicio: Bocadito Sabor 1 108 g					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	272.952	286.600	300.930	315.977	331.775
Coste materiales por unidad	2,95	3,00	3,04	3,08	3,12
Total ingresos del producto/servicio	806.274	858.440	913.981	973.116	1.036.076
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	806.274	858.440	913.981	973.116	1.036.076
Costes de ventas del producto/servicio: Bocadito Sabor 2 108 g					
Coste materiales utilizados					
Número de Unidades	272.952	286.600	300.930	315.977	331.775
Coste materiales por unidad	3,10	3,14	3,19	3,23	3,27
Total ingresos del producto/servicio	845.552	900.259	958.506	1.020.521	1.086.549
Mano de obra directa	0	0	0	0	0
Gastos generales de fabricación	0	0	0	0	0
COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO	845.552	900.259	958.506	1.020.521	1.086.549
Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio					
Coste de ventas por producto/servicio					
Bocadito Sabor 1 108 g	806.274	858.440	913.981	973.116	1.036.076
Bocadito Sabor 2 108 g	845.552	900.259	958.506	1.020.521	1.086.549
COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO	1.651.826	1.758.699	1.872.487	1.993.637	2.122.625

Fuente: Autores del proyecto

OPEX: Para los Costes de Explotación del Proyecto, no se considera solamente una oficina en Ecuador, ya que al ser un modelo B2B se contempla que los clientes realicen los procesos de aduanas y logística hasta el punto de venta del producto. Para dar a conocer el producto se considera un 6.4 % entre publicidad y ferias.

Tabla 19. OPEX

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Resumen de Costes de Explotación					
Costes de explotación					
Gastos de Personal	76.889	78.042	108.703	110.334	128.386
Gastos de Promoción y Publicidad	241.063	261.027	285.378	308.976	339.099
Gastos de Administración	272.777	292.308	303.122	309.985	334.736
Imprevistos	331.883	360.325	391.205	424.731	461.131
COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO	922.612	991.702	1.088.408	1.154.026	1.263.352

Fuente: Autores del proyecto

CAPEX: El Plan de Inversiones se considera todo lo necesario para armar una oficina que se montará el mes 1 del proyecto, así como la compra de licencias de Software anual. Para el mes sexto se considera el comprar un auto pequeño y poder realizar gestiones internas.

Tabla 20. CAPEX

Cantidades expresadas en Dólares		Mes 1 ene-24	Mes 6 jun-24	Total 2024	Mes 13 ene-25	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)									
Construcciones e instalaciones		Total CAPEX	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX			0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria		Total CAPEX	0	0	0	0	0	0	0
Recubridora templadora y otros			0	0	0	0	0	0	0
Máquina para embalaje			0	0	0	0	0	0	0
Refrigeradores industriales			0	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX			0	0	0	0	0	0	0
Vehículos		Total CAPEX	12.000	12.000	12.000	0	0	0	0
Automóvil pequeño			12.000	12.000	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX			12.000	12.000	0	0	0	0	0
Mobiliario		Total CAPEX	2.000	2.000	2.000	1.000	0	0	0
Mejoras y adecuaciones iniciales			2.000	2.000	0	0	0	0	0
Muebles y enseres			3.000	2.000	1.000	1.000	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX			5.000	4.000	1.000	1.000	0	0	0
Hardware		Total CAPEX	3.000	3.000	3.000	0	0	0	0
Equipos de cómputo			3.000	3.000	0	0	0	0	0
Proyector			650	650	0	0	0	0	0
Total Inversiones / CAPEX			3.650	3.650	0	0	0	0	0
Software		Total CAPEX	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Licencias de software y registros sanitario			10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Total Inversiones / CAPEX			10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO			30.650	9.650	12.000	21.650	3.000	3.000	2.000
Vehículos		Plazos Amortización	5 años	0	200	1.400	200	2.400	2.400
Automóvil pequeño			0	200	1.400	200	2.400	2.400	2.400
Total amortizaciones			0	200	1.400	200	2.400	2.400	2.400
Mobiliario		Plazos Amortización	10 años	17	17	200	17	200	200
Mejoras y adecuaciones iniciales			25	25	300	25	300	300	300
Muebles y enseres			42	42	500	42	500	500	500
Total amortizaciones			42	42	500	42	500	500	500
Hardware		Plazos Amortización	5 años	50	50	600	50	600	600
Equipos de cómputo			11	11	130	11	130	130	130
Proyector			61	61	730	61	730	730	730
Total amortizaciones			61	61	730	61	730	730	730
Software		Plazos Amortización	5 años	167	167	2.000	167	2.000	2.000
Licencias de software y registros sanitario			167	167	2.000	167	2.000	2.000	2.000
Total amortizaciones			167	167	2.000	167	2.000	2.000	2.000
TOTAL AMORTIZACIONES			269	469	4.630	469	5.630	5.630	5.630

Fuente: Autores del proyecto

7.7.Cuenta de explotación

Para el impuesto sobre el beneficio se consideró el 15% de las utilidades y sobre ese saldo el 25% de impuesto a la renta quedando un valor de 36.3%.

Tabla 21. Cuenta de Explotación Proyectada

Cantidades expresadas en Euros		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto		2.765.690	3.002.710	3.260.042	3.539.427	3.842.756
Coste de Ventas		(1.651.826)	(1.758.699)	(1.872.487)	(1.993.637)	(2.122.625)
MARGEN BRUTO		1.113.864	1.244.011	1.387.555	1.545.791	1.720.131
	% s/Ventas Totales del Proyecto	40%	41%	43%	44%	45%
Costes de Explotación						
Gastos de Personal		(76.889)	(78.042)	(108.703)	(110.334)	(128.386)
Gastos de Promoción y Publicidad		(241.063)	(261.027)	(285.378)	(308.976)	(339.099)
Gastos de Administración		(272.777)	(292.308)	(303.122)	(309.985)	(334.736)
Imprevistos		(331.883)	(360.325)	(391.205)	(424.731)	(461.131)
Total Costes de Explotación		(922.612)	(991.702)	(1.088.408)	(1.154.026)	(1.263.352)
	% s/Ventas Totales del Proyecto	-33%	-33%	-33%	-33%	-33%
EBITDA		191.252	252.308	299.147	391.765	456.780
	% s/Ventas Totales del Proyecto	7%	8%	9%	11%	12%
Amortización		(4.630)	(5.630)	(5.630)	(5.630)	(5.630)
EBIT		186.622	246.678	293.517	386.135	451.150
	% s/Ventas Totales del Proyecto	7%	8%	9%	11%	12%
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Ingresos Financieros	0,0% saldo caja	0	0	0	0	0
Beneficio antes de Impuestos		186.622	246.678	293.517	386.135	451.150
Impuesto sobre beneficio	36,3% del beneficio	(67.577)	(89.346)	(106.400)	(139.974)	(163.542)
BENEFICIO NETO (PERDIDA)		119.046	157.333	187.117	246.161	287.608
Beneficio Antes de Impuestos				293.517	386.135	451.150
Beneficio Antes de Impuestos Acumulado		0	20.539	293.517	386.135	451.150
Impuesto de Sociedades a Pagar		67.577	89.346	106.400	139.974	163.542

Fuente: Autores del proyecto

7.8. Financiación y rentabilidad del proyecto

Se presentan los Estados Financieros correspondientes al estudio de la venta de bocaditos de Ayapacha y las conclusiones sobre la viabilidad del plan.

Balance

Al final del ejercicio en el año 2028 coincide con la caja final del Cash Flow.

Tabla 22. Balance

<i>Cantidades expresadas en dólares</i>		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
	Caja	656	139.160	307.663	463.885	649.069
	Inventario	105.533	112.361	117.992	125.626	133.754
	Clientes	345.711	375.339	401.923	436.368	473.764
	Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Total Activos Corrientes		451.901	626.860	827.578	1.025.879	1.256.588
Activos Fijos						
	Activos Fijos (tangibles & intangibles)	21.650	24.650	26.650	28.650	30.650
	Amortización Acumulada	(4.630)	(10.260)	(15.890)	(21.520)	(27.150)
Activo Fijo Neto		17.020	14.390	10.760	7.130	3.500
TOTAL ACTIVO		468.921	641.250	838.338	1.033.009	1.260.088
PASIVOS						
Pasivo Corriente						
	Proveedores	206.478	219.837	230.855	245.791	261.694
	Impuestos a pagar	5.601	7.445	106.400	139.974	163.542
	Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
	Deudas a pagar a corto plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos Corrientes		212.079	227.283	337.254	385.765	425.235
Pasivos a Largo Plazo						
	Deudas a largo Plazo	0	0	0	0	0
Total Pasivos a Largo Plazo		0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO		212.079	227.283	337.254	385.765	425.235
FONDOS PROPIOS						
	Capital Social	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000
	Reservas	108.991	262.873	175.967	263.084	409.245
	Beneficio (pérdida) del ejercicio	9.850	13.094	187.117	246.161	287.608
TOTAL FONDOS PROPIOS		256.842	413.967	501.084	647.245	834.852
TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS		468.921	641.250	838.338	1.033.009	1.260.088

Fuente: Autores del proyecto

Flujo de caja

El flujo de caja para las operaciones financieras necesarias para el proyecto es de \$138.000 dólares como se observa en la tabla 22.

Tabla 23. Flujo de caja

Cantidades expresadas en Euros	Mes 1 ene-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO	0	0	656	139.160	307.663	463.885
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes						
Beneficio Neto	9.978	118.842	157.125	187.117	246.161	287.608
Amortizaciones & Depreciaciones	269	4.630	5.630	5.630	5.630	5.630
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(451.245)	(451.245)	(36.455)	(32.215)	(42.079)	(45.525)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	212.152	212.079	15.203	109.971	48.510	39.471
Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(228.846)	(115.694)	141.503	270.503	258.222	287.184
Flujo de Caja de las Inversiones						
CAPEX - Inversiones	9.650	21.650	3.000	2.000	2.000	2.000
Total Flujo de Caja de las Inversiones	9.650	21.650	3.000	2.000	2.000	2.000
Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación						
Aportaciones de los fundadores	138.000	138.000	0	0	0	0
Aportaciones de los Inversores	0	0	0	0	0	0
Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0
Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0
Recompra de Acciones	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda de los inversores	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	0	0	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 2	0	0	0	0	0	0
Dividendos	0	0	0	(100.000)	(100.000)	(100.000)
Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación	138.000	138.000	0	(100.000)	(100.000)	(100.000)
CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO	(100.496)	656	139.160	307.663	463.885	649.069
Análisis de las rondas de financiación						
Participación en el capital del equipo promotor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión	0,0%		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación en el capital de inversores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
A Balance:						
Capital Social	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000	138.000
Reservas	0	108.991	262.873	175.967	263.084	409.245
Caja Máxima:	649.069					
Caja Mínima:	656					

Fuente: Autores del proyecto

7.9.Fuentes de financiación

Para la financiación de este proyecto los 5 socios fundadores realizarán una aportación individual de \$ 27600 dando un total de \$ 138000. Se optó por esta opción ya que entre los socios se diluye dicho valor de financiación y evitamos un préstamo a la banca de ese valor.

La financiación de los socios fundadores es un valor muy importante que afecta directamente al VAN y al TIR ya que es un valor representativo en el estado de Clash Flow de las operaciones de financiación.

Tabla 24. Rentabilidad del proyecto

<i>Cantidades expresadas</i>				Total	Total	Total	Total	Total
				2024	2025	2026	2027	2028
Inversión (Capital social inicial)				138.000	0	0	0	0
Beneficio neto (después de impuestos)				119.046	157.333	187.117	246.161	287.608
Amortización				4.630	5.630	5.630	5.630	5.630
Cash-Flow (Flujo de Caja)				123.676	162.963	192.747	251.791	293.238
				0				
Cash-Flow (Flujo de Caja)				-138.000				
Tipo de interés				37,0%	-138.000			
VAN				246.295				
TIR				109%				
PR				1,09				

Fuente: Autores del proyecto.

7.10. Razones Financieras

Razón Corriente: Mayor que dos indica que el proyecto contará con liquidez para cumplir con obligaciones a corto plazo.

Prueba Ácida: El proyecto contará con efectivo/ flujo de caja para cumplir con obligaciones de corto plazo.

Rotación de Inventario: El indicador de rotación de inventarios no presenta variaciones durante los 5 primeros años del proyecto.

Rotación del Activo Circulante: Va a tomar más tiempo en convertir los activos en ventas.

Razón de Endeudamiento: Este indicador muestra que a mediano y largo plazo el apalancamiento de la empresa con proveedores va a ser mayor.

Margen Neto de Utilidad: Se refleja un valor de 4.3 % en el primer año, seguido por un aumento consistente y alineado al crecimiento de la iniciativa en los próximos cuatro años, es un crecimiento gradual y mejora de eficiencia.

Renta Sobre Capital: A partir del segundo año se tendrá un crecimiento en la demanda

para los próximos 4 años, lo que da como resultado que este indicador tenga un crecimiento alto sostenido en el mediano plazo.

Tabla 25. Razones financieras

RAZÓN	FÓRMULA	2024	2025	2026	2027	2028
RAZÓN CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,13	2,76	2,45	2,66	2,96
PRUEBA ÁCIDA	(Activo Corriente - Inventario) / Pasivo Corriente	1,63	2,26	2,10	2,33	2,64
ROTACIÓN INVENTARIO	Costo Venta / Inventario	15,65	15,65	15,87	15,87	15,87
ROTACIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE	Ventas Netas / Activo Corriente	6,12	4,79	3,94	3,45	3,06
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total / Capital Total	1,54	1,65	2,44	2,80	3,08
MARGEN NETO DE UTILIDAD	Utilidad Neta / Ventas Netas	4%	5%	6%	7%	7%
RENTA SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta / Capital Total	86%	114%	136%	178%	208%

Fuente: Autores del proyecto

CAPÍTULO VI

FINANCIAMIENTO Y RENTABILIDAD DEL PRODUCTO

En el competitivo mundo empresarial, entender y gestionar eficazmente el financiamiento y la rentabilidad de un producto es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En esta introducción, exploraremos cómo el análisis financiero cuidadoso y estratégico puede ser fundamental para evaluar la viabilidad y el potencial de rentabilidad de un producto, tomando como referencia un precio por bocado de un dólar.

Considerando este precio por unidad, nos adentraremos en un análisis detallado de los costos de producción, los gastos generales y administrativos, y el punto de equilibrio necesario para alcanzar la rentabilidad. Además, examinaremos las distintas fuentes de financiamiento disponibles para respaldar la producción y comercialización del producto, asegurando así su éxito en el mercado.

A lo largo de este análisis, destacaremos la importancia de entender no solo los costos directos asociados con la producción del producto, sino también los gastos indirectos y los factores externos que pueden influir en su rentabilidad. Además, abordaremos estrategias para maximizar la rentabilidad del producto, como la optimización de procesos, la gestión eficiente de recursos y la identificación de oportunidades de mercado.

El aumento progresivo de los ingresos netos no solo refleja estabilidad, sino que también indica la existencia de oportunidades significativas. La gestión eficiente ha creado un ambiente propicio para la exploración de iniciativas innovadoras, como el aprovechamiento del excedente en el proceso de producción. Estos resultados financieros positivos ofrecen una base sólida para la expansión y el respaldo de proyectos que buscan

agregar valor a través de prácticas como el Food Upcycling (Supra-reciclaje). La información recabada a lo largo del presente documento es crucial para entenderde mejor manera el mercado internacional, y conocer las alternativas de exportación e introducción en el mercado californiano bajo la metodología circular alineados a la sostenibilidad y cuidado ambiental.

Comprar todo el producto terminado al maquilador permitirá ahorrar varios gastos e inversiones iniciales como maquinarias, alquileres, servicios, pago de operadores y todo lo referente a la producción permitiendo tener menos gasto operativo y reducción de compra de activos.

En el competitivo mundo empresarial, la comprensión y gestión eficaz del financiamiento y la rentabilidad son pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En este análisis, nos enfocaremos en los bocaditos de Ayapacha, los cuales se venden a un precio unitario de un dólar, generando un precio en cadena sin IVA de cinco con veinticinco dólares.

Tabla 26. Precios

Marca	Bocaditos por unidad manejo	Precio por unidad manejo	Precio por bocadito
Ayapacha	9	\$ 9,01	\$ 1,00
Carians	15	\$ 23,99	\$ 1,60
Moser Roth	12	\$ 24,99	\$ 2,08
Godiva	12	\$ 42,00	\$ 3,50

Fuente: Autores del proyecto

Tabla 27. *Unidad de manejo*

Detalle	Por Unidad de Manejo
PVP con IVA	\$ 9,01
Precio afiliado con IVA	\$ 8,11
Precio afiliado sin IVA	\$ 7,50
Precio cadena sin IVA	\$ 5,25
CTV Bocadito Objetivo	\$ 3,41
CTV Bocadito Sabor # 1	\$ 2,95
CTV Bocadito Sabor # 2	\$ 3,10
CTV Promedio	\$ 3,03

Fuente: Autores del proyecto

CONCLUSIONES Y APLICACIONES

8.1. Conclusiones Generales

- ✓ Los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales fueron evaluados para determinar la viabilidad de exportar alimentos sostenibles y ecológicos desde Ecuador hasta Estados Unidos. En general, el análisis sugiere que hay oportunidades para la industria de comida “upcycled” en el mercado estadounidense debido a la creciente demanda por alimentos sostenibles y ecológicamente responsables, sin embargo, hay factores importantes a considerar tales como la política arancelaria y la fluctuación de los tipos de cambio. La industria debe estar al día con las últimas tendencias en tecnología de producción y empaque de alimentos para mantenerse competitiva y cumplir con las regulaciones y estándares de calidad tanto de Ecuador como de Estados Unidos.
- ✓ El análisis competitivo revela que la rivalidad entre los competidores en el espacio de los alimentos upcycled es intensa, con una competencia destacada entre aquellos que comunican un mensaje centrado en la conciencia ambiental. La diversificación de proveedores de materias primas es esencial para mitigar el riesgo y no depender de un único suministrador. Además, la obtención de certificaciones internacionales de "Upcycling" otorga un valor agregado al producto, siendo percibidas positivamente por los consumidores. En resumen, la diferenciación, la diversificación y el enfoque en la sostenibilidad son elementos clave para el éxito en este mercado competitivo.
- ✓ Las generaciones más jóvenes como los centennials y millennials forman parte de nuestra audiencia objetivo. Ellos no son sensibles al precio, sino a la

diferenciación del producto en pro al medio ambiente. Actualmente hay productos sustitutos dentro del mundo de la confitería que cumplen con la premisa “upcycled”, pero de una manera indirecta. Es decir, no se encontraron productos homólogos, pero si otras alternativas de consumos similares a nuestros productos como barras energéticas y otros bocadillos.

8.2.Conclusiones Específicas

- ✓ En el análisis del mercado, se tuvo un enfoque en el mercado estadounidense puntualmente en el estado de California por ser un estado con mayor ingreso per cápita y una de las economías más fuertes de Estados Unidos. El mercado total está enfocado en los millennials y centennials de California que tienen una alta intención de compra de productos supra-recicladados de acuerdo con fuentes oficiales. Partiendo del supuesto que se va a captar el 0.97 % del mercado disponible, el mercado objetivo se ha dimensionado en 2765690 dólares.
- ✓ En asociación a lo anterior y con el objetivo de captar los “early adopters” que serán los principales consumidores y serán quienes recomendarán nuestro producto, es importante la generación del marketing de contenidos tomando en cuenta las preferencias de los consumidores y que se sientan identificados con nuestros productos. En tal sentido, es importante el “Inbound marketing” en el mediano y corto plazo.
- ✓ La información recabada a lo largo del presente documento es crucial para entender de mejor manera el mercado internacional, y conocer las alternativas de exportación e introducción en el mercado californiano bajo la metodología circular alineados a la sostenibilidad y cuidado ambiental
- ✓ Para la comercialización de los productos en Estados Unidos. Se trabajará con términos Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) puesto en California en la bodega de forwarder acordado con el comprador, el cual una vez entregada la mercadería asumirá los gastos de transporte, carga y trámites aduaneros en Estados Unidos. La forma de envío de los productos será vía marítima lo cual nos permitirá traer los productos en menor tiempo posible cada lote de dulces e incluso ante una emergencia podemos reaccionar exportando mediante carga suelta.

- ✓ El aumento progresivo de los ingresos netos no solo refleja estabilidad, sino que también indica la existencia de oportunidades significativas. La gestión eficiente ha creado un ambiente propicio para la exploración de iniciativas innovadoras, como el aprovechamiento del excedente en el proceso de producción. Estos resultados financieros positivos ofrecen una base sólida para la expansión y el respaldo de proyectos que buscan agregar valor a través de prácticas como el Food Upcycling.
- ✓ La evolución ascendente de los ingresos netos de la industria de bocaditos por sabor, desde \$ 2765690 en 2024 hasta \$ 3842756 en 2028, señala un crecimiento sostenible respaldado por una gestión financiera eficiente. Este incremento constante sugiere una capacidad sólida para adaptarse al mercado y gestionar recursos de manera efectiva, sentando las bases para una continuidad exitosa.
- ✓ La decisión de financiar el proyecto a través de las aportaciones de los socios fundadores con \$ 27.600 individualmente en lugar de recurrir a un préstamo bancario tiene implicaciones significativas en el rendimiento financiero del proyecto.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Burneo, A. (07 de diciembre de 2022). Perspectivas Económicas del 2023.

Obtenido de Cámara de comercio de Guayaquil:

<https://www.lacamara.org/website/eventos-ccg/perspectivas-economicas-2023/>

Alvarado, A. C. (10 de julio de 2020). Reciclaje creativo es una alternativa que crece en

Ecuador. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/tendencias/entretenimiento/reciclaje-creativo-alternativa-moda-ecuador.html>

Asociación y Fundación de Alimentos Reciclados. (23 de enero de 2023). *Los alimentos reciclados son deliciosos, nutritivos y evitan que los alimentos se desperdicien.*

Obtenido de UPCYCLED: <https://www.upcycledfood.org/upcycled-food>

Association, U. F. (2022). *¿Está interesado en obtener la certificación de su(s)*

producto(s)? Obtenido de upcycled food: <https://www.upcycledfood.org/steps-to-certification-1>

Castro Rios, K. (2011). Tecnología de alimentos. Obtenido de Ediciones de la U:

https://www.google.com.ec/books/edition/Tecnolog%C3%ADa_de_alimentos/-zKjDwAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=tecnolog%C3%ADa+de+alimentos&printsec=frontcover

Castro, J. (25 de Julio de 2023). *Modelo Canvas Business Barnana*. Obtenido de Scribd:

<https://es.scribd.com/document/660969190/Aporte-de-Julio-Caso-Barnana-Upcycling#>

Censo Decenal. (27 de abril de 2021). Censo de 2020: Población residente de 2020 para

los 50 estados, el Distrito de Columbia y Puerto Rico. Obtenido de United States

Census: Censo de 2020: Población residente de 2020 para los 50 estados, el

Distrito de Columbia y Puerto Rico

- Coba, G. (18 de marzo de 2021). En Ecuador se pierden 72 kilos de alimentos anuales por persona. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-desperdicio-kilos-alimentos-anuales/>
- Ecuador, B. C. (30 de Enero de 2024). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Falcone, A. (26 de junio de 2020). ¿Comes 'comida reciclada' o sabes lo que eso significa? Obtenido de Drexel News: <https://drexel.edu/news/archive/2020/june/do-you-eat-upcycled-food>
- FAO. (2019). Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <https://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2019/es/#:~:text=Reducir%20la%20p%C3%A9rdida%20de%20alimentos%20y%20los%20residuos%20a%20gran%20escala&text=La%20estimaci%C3%B3n%20general%20que%20la,0%20se%20desperdiciaban%20cada%20a%C3%B1o>
- Fernández, R. (17 de febrero de 2023). Habitantes de Estados Unidos 2016-2027. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/635251/poblacion-total-de-estados-unidos/>
- INEC. (15 de Diciembre de 2022). Índice de Precios al Consumidor. *Boletín Técnico N°12-2022-IPC, 1(1)*, 16.
- Infinitia Industrial Consulting. (27 de junio de 2022). Productos sustitutos en marketing: Definición y tipos. Obtenido de infinitia research:

<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/productos-sustitutivos-marketing-definicion-tipos/>

Information, C. L. (05 de octubre de 2021). *Proyecto de Ley del Senado No. 343*.

Obtenido de https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=202120220SB343

Obtenido de https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=202120220SB343

Marketing Charts. (13 de febrero de 2020). Los compradores estadounidenses están

adoptando productos de segunda mano y reciclados. *I*. Obtenido de Marketing

Charts: <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/spending-trends-111884#:~:text=Almost%20%20in%20%20Gen,willing%20to%20go%20this%20route>

Obtenido de Marketing Charts: <https://www.marketingcharts.com/customer-centric/spending-trends-111884#:~:text=Almost%20%20in%20%20Gen,willing%20to%20go%20this%20route>

Mondragón, V. (15 de septiembre de 2019). Exportar alimentos a Estados Unidos Que es

la FDA y cuáles son los requisitos. Obtenido de Diario del exportador:

<https://www.diariodelexportador.com/2016/10/exportar-alimentos-estados-unidos-que.html>

Mordor Intelligence. (2022). MERCADO DE CONFITERÍA DE AMÉRICA DEL

NORTE: CRECIMIENTO, TENDENCIAS Y PRONÓSTICOS (2023 - 2028).

Obtenido de mordorintelligence: <https://www.mordorintelligence.com/>

Pascual, A. (01 de diciembre de 2021). Nuevas tendencias. El “Food Upcycling” o

reciclado de alimentos. Obtenido de ainia: <https://www.ainia.es/ainia-news/nuevas-tendencias-food-upcycling-reciclado-alimentos/>

Obtenido de ainia: <https://www.ainia.es/ainia-news/nuevas-tendencias-food-upcycling-reciclado-alimentos/>

Reciclados, A. y. (15 de febrero de 2023). Productos Certificados Reciclados. Obtenido

de UPCYCLED food association: <https://www.upcycledfood.org/upcycled-certified-products>

Obtenido de UPCYCLED food association: <https://www.upcycledfood.org/upcycled-certified-products>

- Registro Oficial Órgano de la República del Ecuador. (30 de mayo de 2022). : Ley para Prevenir y Reducir la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos y Mitigar el Hambre de las Personas en Situación de Vulnerabilidad Alimentaria. Obtenido de FAOLEX: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/ecu210684.pdf>
- RENAREC. (2019). Red Nacional de Recicladores del Ecuador. Obtenido de renarec.com: <https://renarec.com/quienes-somos/>
- Sempértégui, B. (12 de enero de 2023). Los desafíos económicos de Ecuador en 2023. *Voces*, 1, 6. Obtenido de <https://conexion.puce.edu.ec/los-desafios-economicos-de-ecuador-en-2023/>
- StartU. (6 de Diciembre de 2018). *Despensa de pulpa*. Obtenido de <https://www.thestartu.com/post/pulp-pantry-upcycles-juice-pulp-into-nutritious-snacks>
- STATION, R. (20 de septiembre de 2021). *Métricas de Ventas: tipos, importancia y las principales para acompañar*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/blog/es/metricas-de-ventas/>
- Zhuji World. (2023). California, Estados Unidos — estadísticas. Obtenido de ZhujiWorld: <https://es.zhujiworld.com/us/2249303-california/>

